

SOFI **Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen**

Mitteilungen

Nr. 24 / November 1996

Die SOFI-Mitteilungen möchten in zwangloser Form und Folge über Fragestellungen, Verfahrensweisen und Resultate laufender Forschungsarbeiten informieren. Unsere Zielgruppe ist dabei nicht in erster Linie der Kreis wissenschaftlicher Interessenten, sondern der Praktiker in Politik, Verwaltung und Medien usw. Die knappe, thesenartig zugespitzte Information und das Bemühen um eine gewisse "Aktualität" der Ergebnispräsentation soll vor allem deren Interesse genügen. Insofern erscheint es uns berechtigt, an dieser Stelle auch noch nicht endgültig gesicherte Zwischenergebnisse zu veröffentlichen.

© **SOFI**

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

ISSN 0721-8664

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

Mitteilungen Nr. 24**November 1996****Inhalt****Seite**

Beiträge des SOFI zum 28. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie
in Dresden vom 07. bis 11.10.1996

Horst Kern
Vertrauensverlust und blindes Vertrauen:
Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln 7

Klaus Dörre
Globalstrategien von Unternehmen - ein Desintegrationsphänomen?
Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten
auf die industriellen Beziehungen 15

Berthold Vogel
Arbeitslosigkeitserfahrungen im ostdeutschen Transformationsprozeß 29

Michael Schumann, Detlef Gerst
Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel
Gruppenarbeit in der Mercedes Benz AG 35

Martin Kronauer
"Soziale Ausgrenzung " und "Underclass":
Über neue Formen der gesellschaftlichen Spaltung 53

Peter Kalkowski
Innovationsstrategien des deutschen Maschinenbaus -
Traditionelle Stärken, neue Herausforderungen, Ansätze zur Bewältigung 71

Hartwig Heine
Der schwierige Dialog - Die Reaktion der Manager auf die Chemiekritiker 83

Anlaufende Forschungsvorhaben 91

Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln

Horst Kern

Vor den Ansprüchen der großen Theorie mag es ein kleines Problem sein, an dem ich "das Vertrauen" prüfe. Gleichwohl beginne ich mit meinem kleinen Problem:

Vor wenigen Jahren noch hätten die meisten Beobachter die deutsche Industrie als außerordentlich innovationsstark bezeichnet. Inzwischen mehren sich die Hinweise auf empfindliche Innovationsdefizite; von einer Innovationskrise gar ist die Rede. Ich greife diese Veränderung auf und erkläre sie mit einem Argument, dessen zentraler Baustein die Kategorie des Vertrauens ist.

Ökonomische Innovation stellt das Resultat einer Kooperation dar, in der es verschiedenen Wissensträgern gelingt, ihre jeweilige Expertise so miteinander zu verschmelzen, daß eine neue ökonomische Funktion erfüllt werden kann. Die Kooperation, der die Innovation entspringt, stellt naturgemäß einen offenen, risikoreichen Prozeß dar und kann deshalb nicht *ex ante* in allen Details definiert und abgesichert werden. Wenn sich ein Akteur zum Zwecke einer Innovation mit einem Partner zusammentun muß, weil er nur mit diesem zusammen das Wissen aufbringen kann, welches für eine erfolgversprechende Innovationsarbeit benötigt wird, weiß niemand wohin die Kooperation letztendlich führen wird. Ein konventionelles soziologisches Argument würde nun sagen, daß Vertrauen der soziale Stoff ist, der sicherstellt, daß solche Unbestimmtheiten nicht in Risikoaversionen umschlagen - also in ein Verhalten, welches für die Innovation schädlich wäre. Deshalb müßte ein soziales Milieu, das Vertrauen stiftet, weil die Partner dieselben Traditionen oder Kulturen miteinander teilen, sehr vorteilhaft für Innovation sein: Starke Traditionen, viel Vertrauen, rasante Innovation. Umgekehrt würde aber

auch gelten: Wo kein Vertrauen besteht oder wo es zerstört wurde, ist kein Innovationshandeln (mehr) möglich.

Danach müßte des Rätsels Lösung (warum erlahmt die Innovationskraft der deutschen Industrie?) in einem Vertrauensverfall gesucht werden. Diese Vermutung trifft tatsächlich einen Teil der Wahrheit, jedoch nicht die ganze. Zu einem vollständigeren Verständnis gelangt man indessen, wenn man das Vertrauensargument ausdifferenziert und die Überlegung einbaut, daß es nicht immer Vertrauensverfall ist, was die Innovationstätigkeit belastet, sondern manchmal auch das Gegenteil davon: ein zu starkes Sicheinlassen auf bestehende Vertrauensstrukturen, "Vertrauensseligkeit". Das führt mich zu der These, daß heute in der deutschen Industrie Mißtrauen und Vertrauen auf prekäre Weise miteinander verspannt sind und daß exakt in dieser Fehlkoordination die Ursachen für die aufbrechenden Innovationsdefizite liegen. Ich erläutere diese Position in meinen ersten beiden Punkten. Abschließend - in Punkt 3 - nehme ich das Innovationsproblem als "Testfall" für die Theorie des Vertrauens. Ich behaupte, daß der in Mode gekommene Vertrauensdiskurs zu viel Vertrauen ins Vertrauen setzt, also dem komplexen Zusammenspiel von Vertrauen und Mißtrauen zu wenig Aufmerksamkeit schenkt - und daß dieser Diskurs deshalb für die Analyse eines Problems wie dem meinem nur begrenzt etwas hergibt.

1. Der Vertrauensverlust in den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen stört (Verbesserungs-)Innovationen

Daß die deutsche Industrie eine Periode des Vertrauensverfalls durchläuft, bedarf keines allzu langen Nachweises. Schon durch die schnellen und groben Schnitte, mit denen viele Firmen auf den Abwärtsstrudel 1992/93 reagierten, sind bei zahlreichen Arbeitnehmern Verlustängste aufgebrochen. Die um sich greifende Globalisierungsdebatte wirkte dann wie ein Katalysator des Vertrauensverfalls. Wie groß das reale Ausmaß der Globalisierung sein mag: die stärkere Internationalisierung der Wirtschaft bringt es mit sich, daß Produktions- und (neuerdings auch) F&E-Kapazitäten von deutschen Standorten abwandern, weil externe Wettbewerber durch kostengünstigere Erzeugung von Qualitätsprodukten größere Marktanteile an sich ziehen und weil interne Unternehmen auf der Suche nach günstigen Verwertungsbedingungen größere Teile ihrer Wertschöpfungskette exterritorialisieren. Diese Kapazitätsverluste drücken auf den Arbeitsmarkt; das für das deutsche Sozialmodell konstitutive Beschäftigungsversprechen kann nicht mehr eingelöst werden. Hinzu kommt: In einer globaleren Ökonomie erscheinen Standortverlagerungen als so plausibel, daß bereits ihre Androhung zur Disziplinierung eingesetzt werden kann. Dieses Druckmittel treibt inzwischen ein rigoroses "concession bargaining" voran. Spektakuläre Großaktionen (wie die jüngste Aufforderung von Arbeitgeberverbänden an Mitgliedsfirmen, gültige Tarifverträge nicht mehr zu beachten) stellen dabei nur die Spitze des Eisbergs dar. Auch in zahlreichen Alltagskonflikten ist die Arbeitnehmerseite bereits in Zugeständnisse hineingezwungen worden, die den faktischen Geltungsverfall vieler Regelungen bedeuten, die früher fast selbstverständlich waren. Diese Vorgänge werden oft als "Verbetrieblichung" der Aushandlungsprozesse präsentiert (auch und gerade von Arbeitgeberseite) und als längst fällige Dezentralisierung ausgegeben. Doch dies verfälscht, was tatsächlich passiert: die Aushöhlung und Zerstörung der betrieblichen Gemeinschaft. Der Betrieb im Sinn jenes gemeinsamen Dritten, innerhalb dessen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Kon-

flikt ausgesetzt ist und sich Kooperation entfalten kann, nimmt angesichts dieses Konfrontationskurses Schaden. Wachsende Kräfte auf Arbeitgeberseite sehen die Bindungen offenbar als obsolet an und kündigen die alten Loyalitätsbeziehungen auf.

"Concession bargaining" unter dem Druck der globalen Ökonomie beobachten wir natürlich auch in anderen Ländern. Doch für den Fortbestand eines leistungsfähigen Industriesystems in Deutschland scheint die Entwicklung besonders prekär zu sein. Im deutschen Fall besaß der Kooperationsort "Betrieb" eine außergewöhnlich hohe Aufladung, die sich in einer spezifischen Vertrauensbeziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und einer entsprechenden Ausformung des Reziprozitätsgefüges im Betrieb äußerte. Auf dieser Struktur ruhte die Produktivkraftentwicklung, damit auch die Wettbewerbsfähigkeit. Dieses ganze Prosperitätsgebäude kann Schaden nehmen, wenn jetzt das Vertrauen hinfällig wird. Dazu zwei Erläuterungen:

a) Man kann, grob gesprochen, zwischen drei Arbeitnehmer-Kategorien unterscheiden, für die sich das Verhältnis zwischen Motivation, Kreativität, Risikoverhalten und Vertrauen auf jeweils andere Weise stellt (Marsden). Auf der einen Seite stehen die *unqualifizierten Jedermannsarbeiter*. Ihre Situation legt Instrumentalismus nahe. Mangels besserer Alternativen können sie durch jedes Arbeitsangebot gewonnen werden, das ein Einkommen oberhalb der gesellschaftlichen Sozialversorgung schafft; Vertrauen spielt für die Aufnahme und Ausführung der Arbeit keine Rolle. Die ihnen entgegengesetzte Extremgruppe bilden *hochqualifizierte Superprofis* - "free lancing high-flyers", die in Risiken geradezu hineingehen, ohne durch Garantien abgepolstert zu sein, weil sie darauf setzen (können), daß sie die Risiken mittels ihres Wissens und ihrer Souveränität für sich ausbeuten können. Für sie ist Vertrauen Selbstvertrauen. Zwischen diesen beiden Kategorien befindet sich eine Mittelgruppe der *qualifizierten Arbeitskräfte*. Dank ihrer Qualifikationen haben sie viel in den Produktionsprozeß einzubringen. Sie können mehr und Besseres geben, indem sie ihr hohes Potential in den Dienst von Innovation

stellen, und sie lassen sich dazu auch leicht motivieren. Das unterscheidet sie von den Jedermannsarbeitern. Andererseits sind sie (objektiv und subjektiv) weniger stark als die "free lancer". Sie müssen damit rechnen - und das macht sie zu "Arbeitnehmern" -, daß in ihrem Fall Innovation *auch* Dequalifizierung oder Freisetzung nach sich ziehen könnte. Um sich in die Rolle des Mitspielers zu begeben, muß für sie die Annahme plausibel sein, daß das Management die Situation nicht gegen sie wenden wird, sollten sie im unkalkulierbaren Verlauf der Innovation verletzbar werden. Das Wissen um die Übereinstimmung im Betrieb kann diese Plausibilität stiften. Aus ihm können diese Arbeitnehmer das Vertrauen ableiten, daß sich ihr Innovationshandeln nicht zu ihrem Schaden verkehren wird und daß sie - die Innovatoren, die sich für das betriebliche Ganze engagieren - als qualifizierte und verantwortungsvolle Mitglieder des Betriebs Anerkennung finden werden. In dem Maße und solange wie diesen Reziprozitätserwartungen (irgendwie) entsprochen wird, gewinnt der Betrieb für die dritte Gruppe jenseits aller Interessengegensätze die Qualität einer Gemeinschaft, in der Vertrauen dann tatsächlich das Innovationshandeln speist.

Im Unterschied zur amerikanischen oder britischen baut die deutsche Industrie auf diese Mittelgruppe. Seit langem hat sie ihre Schwerpunkte im Maschinenbau und im Automobilbau, in der Elektromechanischen und in der Chemischen Industrie, also in "Mitteltechnologie"-Sektoren (Maurer). In diesen Industrien sind die qualifizierten Arbeitskräfte - als Facharbeiter, qualifizierte Angelernte, Ingenieure, Sachbearbeiter - besonders stark vertreten. Industriestruktur, Beschäftigtenprofil, Arbeitsverhalten und Wettbewerbsfähigkeit verstärkten sich wechselseitig zu einer positiven Wachstumsspirale. Die Firmen gewannen ihre komparativen Vorteile durch kontinuierliche Verbesserung ihrer ohnehin starken Produkte und Verfahren. Das Humankapital, verkörpert in den qualifizierten Arbeitnehmern, war auf diesen Innovationsbedarf - "Verbesserungsinnovationen" - bestens abgestimmt. Den Leistungen der Arbeitskräfte verdankten die Industrien ihre langjährigen Spitzenpositionen, wie umgekehrt auch die Prosperität "ihrer" Branchen den

hohen Status dieser Arbeitnehmer untermauerte. Den Reziprozitätserwartungen wurde Rechnung getragen, was seinerseits das Innovationsverhalten stimulierte usw. usw.

Andererseits gilt allerdings auch, daß die Wettbewerbsfähigkeit dieser Gesamtstruktur leidet und ihr Rang auf dem Weltmarkt absackt, wenn eine der beteiligten Parteien plötzlich "tabula rasa" spielt und die Erwartungen der anderen Seite in den Wind schlägt. Die Aktionen mancher Arbeitgeber lassen diese Entwicklung fürchten. Was nicht ausbleiben kann, wenn diese Politik anhält, sind Gegenreaktionen der qualifizierten Arbeitnehmer in Form von Verweigerungen. Überzeichnend ausgedrückt kommt auf uns dann eine Innovationskrise durch innere Emigration der Kernbelegschaften zu.

b) Die Vertrauensstrukturen in der deutschen Industrie sind gegenüber Störungen, die das Zentrum der industriellen Beziehungen treffen, besonders sensibel. Das Vertrauen der Mittelgruppe der qualifizierten Arbeitnehmer ist generell nicht besonders enttäuschungsfest. Die Gemeinschaftsperspektive, aus der es sich entwickelt, muß sich immer wieder gegen eine ihr zuwiderlaufende Logik bewähren, die aus dem Gegensatz der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Interessen folgt. Da die Klassenstruktur permanent eine Konfrontations- und Mißtrauensbotschaft abstrahlt, braucht das Vertrauen besondere Bestätigungen, um nicht als unrealistisch denunziert zu werden. Die Funktion der Vertrauensabsicherung übernahmen im deutschen Industriesystem die Institutionen des Tarifvertrags und der Mitbestimmung. Sie signalisierten den Arbeitnehmern, daß bei der Entscheidung über jene betrieblichen Angelegenheiten, die sie in besonderem Maße betrafen, ihre Stimme *im Prinzip* gehört werden mußte ("Stakeholder"-Verfassung) und daß Einzelsachverhalte nach Konsensregeln geordnet wurden, die für definierte Zeiträume vereinbart waren und auf die man sich insoweit verlassen konnte. Die durch Tarifvertrag und Mitbestimmung gestützte Sozialordnung begründete eine Art von genereller Vertrauensvermutung, die es den Arbeitnehmern erleichterte, in ihren konkreten Arbeitshandlungen Vorleistungen zu erbringen, die sich nicht

sofort und sicher auszahlen. In eben dieser Eigenschaft kam das System der industriellen Beziehungen dann auch der Innovation zugute, denn es förderte bei den qualifizierten Arbeitnehmern eine Unbekümmertheit, die ihnen das Experimentieren mit ihren Möglichkeiten psychologisch erleichterte.

Ich habe diese Sätze in den Imperfekt gesetzt, weil wir fast über "tempi passati" sprechen. Wenn es tatsächlich so ist, daß in Deutschland jetzt viele Arbeitgeber zum Rückzug aus Tarifvertrag und Mitbestimmung blasen, so könnte angesichts des Symbolwerts, den die industriellen Beziehungen in Deutschland für die Begründung des Arbeitnehmer-Vertrauens hatten, schnell der Vertrauensmechanismus insgesamt zusammenbrechen. Ich lasse dahingestellt, ob dieser Punkt tatsächlich schon erreicht ist. Sicher ist jedenfalls, daß unter den Arbeitnehmern Verunsicherung grassiert, weil Positionen (die "stakes"), die ihnen als sehr fest erschienen waren, nun plötzlich brüchig werden. Sicher ist auch, daß viele Arbeitnehmer heute weniger als früher darauf eingestimmt sind, sich auf weitere Risiken einzulassen - auch nicht auf solche, die in die relativ attraktive Form von Innovation gepackt sind. Warum auch sollten sie sich der Innovation verschreiben, wenn das Management die durch Innovation geschaffenen neuen Möglichkeiten einseitig für "downsizing" und "labor cost cutting" nutzt? Wer wollte für Innovation arbeiten, so lange man Sorge um die eigene Stellung im Betrieb, ja überhaupt um einen Arbeitsplatz haben muß? Diese Fragen kann heute kein Arbeitnehmer mehr von der Hand weisen. Und so schlägt das Klima in den Firmen nun wohl doch in ein innovations skeptisches Mißtrauen um. In Mitleidenschaft gezogen wird, worin die deutsche Industrie bis dato ihren Vorsprung hatte: die Fähigkeit zur kontinuierlichen Pflege ihrer Kernsektoren.

Mit diesen Bemerkungen - Variationen zum Thema "Vertrauensverfall führt zu Innovationsproblemen" - ist der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Innovation jedoch noch nicht befriedigend ausgeleuchtet. Der Weg zur Klarheit ist oft ein verwirrender, und so scheint die

folgende Überlegung der vorangegangenen zu widersprechen. Sie lautet:

2. Probleme mit den (Basis-)Innovationen durch Übervertrauen

Je mehr die Globalisierung an den alten Standorten Löcher reißt, desto wichtiger wird die Suche nach Kompensaten. Man braucht "Basisinnovationen" - d.h. Strukturfindungen, die neue Produkte und Märkte schaffen. Durch Innovations sprünge wird die Bandbreite dessen erweitert, was in Zukunft produziert werden kann. Seit der deutschen Industrie die traditionellen Märkte wegbrechen, wird es zu einer Überlebensfrage für die Inlandsstandorte, Basisinnovationen zu kontrollieren.

Eine zweite Bürde, die auf der industriellen Dynamik in Deutschland lastet, besteht nun darin, daß das System gerade bei den Basisinnovationen *nicht* viel leistet - ein Manko, das in einer ganzen Serie von Studien klar herauskommt (Audretsch; Maurer) und das die Kehrseite der Stärke der deutschen Industrie in ihren klassischen Kernsektoren darstellt. Ruhig gestellt durch die vielen Verbesserungsinnovationen, die man in den Mitteltechnologiebereichen erreichen konnte, hat man in Deutschland lange Zeit die strategische Bedeutung verschlafen, die den Basisinnovationen im globalen Wettbewerb immer mehr zufällt. Diese Fehlprogrammierung hat ebenfalls mit der Allokation von Ver- oder Mißtrauen zu tun. Wieder handelt es sich um einen Vertrauensdefekt, der die Innovationsfähigkeit stört, nur daß sich das Problem hier andersherum stellt als in meiner ersten Bemerkung. Statt eines aus Verunsicherung resultierenden Vertrauensdefizits besteht jetzt ein Zuviel an Vertrauen, ein Eingeschworenein auf Altbekanntes, was seinerseits lähmend wirkt.

Was die organisatorischen Kapazitäten für Basisinnovationen anlangt, so sagt uns die Innovationsforschung, daß die Fähigkeit, Wissen über die Grenzen von Fachgruppen und Firmen hinweg zu integrieren, eine entscheidende Rolle für den Erfolg spielt (Clark/Fujimoto;

von Hippel; Henderson). Basisinnovationen gelingen *ce-teris paribus* umso besser, je leichter Wissen, welches bisher an verschiedenen Stellen - in separaten Fächern oder Firmen - lokalisiert war, miteinander verflochten werden kann. Integrationskompetenz ist gefragt - und dies exakt ist es, woran es mangelt. Der Grund liegt darin, daß von einigen der dem deutschen Industriemodell zugrundeliegenden Institutionen - insbesondere a) vom Berufssystem und b) den Unternehmensnetzwerken - eine Schwerkraft ausgeht, die die Kooperation und damit die Wissensartikulation immer wieder in die relativ engen Bahnen alter Organisationsschemata hineinzieht. Vertrauen spielt dabei die Rolle einer retardierenden Bindekraft.

Beispiel a): Die berufliche Bildung bildete (speziell in ihrer 1986 reformierten Variante) ein Rückgrat des deutschen Produktionsmodells; die "qualifizierten Arbeitskräfte" sind typischerweise Berufsarbeiter. Doch wie sehr auch immer die Berufsreform auf Querschnittsqualifikationen und soziale Fähigkeiten abstellte: die Berufsarbeiter sind auf den Innenraum des Berufs hin sozialisiert. Sie können ihr Wissen und Können nur mit Hilfe anderer zur Meisterschaft bringen - in der Gemeinschaft der Könnler oder des "Berufs". Nur die vereinten Erfahrungen dieser Gemeinschaft erlauben es dem Berufsarbeiter, den Wissensfundus seines Berufs an wechselnde Anforderungen anzupassen, neu zu kombinieren und durch solche tentativen Verknüpfungen weiterzuleren. Entsprechend besteht der Preis für seine relativ hohe Problemlösungskapazität in der Einordnung in die Berufsgemeinschaft. Diese Einordnung hat durchaus ihr Gutes, denn sie bietet Sicherheit - vor allem auch die, daß man bei der Lösung neuer Aufgaben in den Berufsgenossen Partner finden wird, die die Regeln der Kooperation wie man selbst verinnerlicht haben und denen man demzufolge vertrauen kann. So gesehen schafft das Vertrauen in den Beruf in der Tat die Möglichkeit einer schnellen Diskussion des fachlichen Wissens unter den Berufsmitgliedern. Jedoch beschränkt es diese Diskussion auch in thematischer und personeller Hinsicht, weil es den Berufsarbeiter immer wieder auf den Beruf zurückwirft. Dieser Selbstbezug im homogenen Milieu

äußert sich im Geltendmachen von Handlungsprivilegien ("exklusive Kompetenz") und in der Unterschätzung externen Wissens (Beck u.a.). Es sind diese Abgrenzungen, die für Berufsgemeinschaften charakteristisch sind, die negativ wirken, wenn es um die Fähigkeit zur Wissensintegration geht.

Beispiel b): Ähnlich widersprüchlich funktionieren die Unternehmensnetzwerke. Viele deutsche Firmen sind in stabile Netzwerke eingebunden, die teils von mächtigen Endproduzenten organisiert und kontrolliert werden ("fokale Unternehmen" nach Döhl; Deiß; Sauer), die teils aber auch ausbalanciertere Strukturen aufweisen (weshalb man sie auch als marshallianische industrielle Distrikte gekennzeichnet hat [Piore/Sabel]). Wenn im Fall von Innovation Unternehmen mit anderen Unternehmen kooperieren müssen, weil sie nur über solche Kooperation an das innovationsrelevante Wissen herankommen, geht von eingespielten Netzwerken der Sog aus, sich an die "vertrauten" Unternehmen im Netz zu halten. Diese Neigung ist in Deutschland stärker als anderswo, denn unsere Netzwerke haben viel zu bieten. Für radikale Innovationen reicht solche "blinde" Bevorzugung der eingespielten Kooperationszusammenhänge jedoch nicht aus. Dann muß der Wissenshorizont regelrecht aufgestoßen werden. Der adäquate Modus der Wissensintegration ist dann nicht mehr die exklusive Kooperation unter Vertrauten, sondern die Zusammenarbeit muß sich auch auf Fremde erstrecken, sofern gerade sie es sind, die das erforderliche Wissen besitzen ("cooperation between rivals" [von Hippel]). Da sich deutsche Firmen mit dieser "Heimspiel"-übergreifenden Zusammenarbeit ebenso schwertun wie ihre berufsfixierten Beschäftigten, haben sie es auch schwer mit den Basisinnovationen.

Zu der naheliegenden Frage, ob andere industrielle Systeme den Wissenstransfer zwischen Fremden leichter bewerkstelligen als das deutsche, kann ich hier nur im Telegrammstil sagen, daß a) Fremdheit immer Kooperation erschwert, sie aber nicht prinzipiell ausschließt (Axelrod; Kreps) und daß b) speziell aus den USA relativ viele empirische Fälle einer gelungenen Kooperation

zwischen Fremden bekannt sind (Saxenian). Statt dies weiter auszuführen, schließe ich diesen Abschnitt mit einem Kommentar zur künftigen Entwicklung in Deutschland.

Einem dringend notwendigen Mehr an Basisinnovationen steht also die hemmende Wirkung tradierter Milieus gegenüber. Diese Feststellung läßt sich durchaus in ein Plädoyer für das Aufbrechen von Vertrauensstrukturen ummünzen. Die durch Berufsordnungen und Unternehmensnetzwerke vorgeprägten Beziehungsverläufe könnten durch Injektionen von Mißtrauen profitieren. Zugegebenermaßen ist ein solches Plädoyer für Mißtrauen zweischneidig, zumal bei Innovationen. Mißtrauen induzierende Eingriffe kippen leicht in totale Verunsicherung um, die dann ihrerseits - und zwar über Risikoaversionen - kontrainnovativ wirkt. Das Kunststück, das zu bewältigen wäre, bestünde also darin, gezielt zu verunsichern, die Schnitte dosiert zu setzen, den Vertrauensabbau an der einen Stelle mit vertrauensbildenden Maßnahmen an der anderen abzufedern.

Über Fragen der Innovationskrise wird mittlerweile viel geredet. Doch sind konkrete Handlungsstrategien, mit denen Belegschaften und Unternehmen pointiert aus einer innovationshemmenden Vertrauensseligkeit herausgelöst werden können, bisher kaum konzipiert und erprobt worden. Geht man freilich von den Überlegungen aus, die ich hier vorgetragen habe, so lassen sich einige Gütekriterien für solche Strategien angeben: a) Berücksichtigung der Pfadabhängigkeit: Lösungen müssen vor Ort ansetzen, vor allem mit den Berufsarbeitern und nicht gegen sie gemacht werden. b) Produktive Verunsicherung: Öffnung des Aktionsradius durch Aufweichung vorhandener Fixierungen wie Beruflichkeit und Betrieblichkeit. c) "Boundary spanning": Passagen- statt Stattsicherung.

3. Theoretisches Postskriptum

Argumente, die mit der Kategorie des Vertrauens - oder gleichläufigen Begriffen: "networks of civic engage-

ment", "Kooperationskulturen", "soziales Kapital" - operieren, haben Konjunktur. Oft schreibt man dabei Organisationen, die mit einem substantiellen Sockel von Vertrauen gesegnet sind, hohe Leistungen in der Produktion sozial hochbewerteter Güter zu. Ökonomische Innovation gehört zu dem Katalog der Positivfaktoren. Neotocquevillianische Strömungen in den amerikanischen Sozialwissenschaften könnten hier ebenso zitiert werden wie entwicklungsökonomische Ansätze, die mehr oder weniger ausdrücklich Alfred Marshalls Idee des "industrial environment" aufgreifen. Mir scheint, daß dabei die segensreiche Wirkung von Vertrauen oft übertrieben wird und von der Vertrauensanalyse eine gewisse Mißweisung ausgeht.

Es wäre die Exemplifizierung am einfachsten Fall, würde ich zur Verdeutlichung nur auf Fukuyamas "Trust"-Studie verweisen. Aber selbst ein so komplex angelegtes und faszinierend ausgeführtes Argument wie das von Robert Putnam (1993) ist gegen dieses Bedenken nicht gefeit. Putnam sieht natürlich, daß seine zentrale Aussage: In Organisationen mit einem großen Fundus an "civic engagement", also auch Vertrauen, sei das Leben leichter (die Regierung effizienter, die ökonomische Entwicklung schneller, das Bildungssystem besser, die Anomie geringer) in Widerspruch steht zu Mancur Olsons Einsichten; Olson hatte insbesondere auf die Anfälligkeit etablierter ökonomischer und politischer Organisationen für ineffiziente Kartellierung abgestellt. Während Putnam diesen Gegensatz 1993 noch schlicht als empirisch entschieden angesehen hatte ("The evidence and the theory of our study contradict ... these theses" [S. 176]), konzidierte er 1995, daß in weiterer Forschung seine Resultate mit den "unbezweifelbaren Einsichten", die Olson anbiete, versöhnt werden müßten (S. 76). Befriedigend ist beides nicht.

Die argumentative Lücke, die hier aufscheint, ist dem theoretischen Rahmen geschuldet, in den sich Putnam einordnet: Colemans "Social-capital"-Ansatz. Soziales Kapital, wie es nach Coleman in Organisationen mit engen interpersonalen Beziehungen und Vertrauen besteht, sei "produktiv", sagte Coleman, "denn es ermög-

licht (denjenigen, die es besitzen) die Verwirklichung bestimmter Ziele, die ohne es nicht zu verwirklichen wären" (1991, S. 392). Die materielle Quelle dieser Produktivkraft wird offenbar darin gesehen, daß konkrete Ressourcen dort, wo soziales Kapital existiert, vielen Akteuren zur Verfügung stehen und aus diesem Grunde besser (weil multipel) genutzt werden können (1991, S. 399). Wie Coleman in einem auf Beleg ausgerichteten Exempel selbst ausführt: Die Ressource "Humankapital von Eltern" unterstützt die Produktion von neuem Humankapital, falls es für die Kinder tatsächlich zugänglich ist; hat die Familie soziales Kapital (sind z.B. die Eltern präsent und widmen sich den Kindern), so ist die Mitnutzungsmöglichkeit gesichert und vice versa (1988, S. 118, 119). Verkörpert zudem das soziale Umfeld der Familie soziales Kapital (gehen z.B. die Kinder mehrerer Familien, die derselben Religionsgemeinschaft angehören, zusammen in eine Schule), dann können die Eltern ihre Kinder besonders wirkungsvoll beeinflussen (will man sagen: an ihrem Humankapital teilhaben lassen?), weil in der Elterngruppe ein Konsens über Standards und Sanktionen besteht. Coleman nennt dieses Sozialkapital in der Form "intergenerationeller Geschlossenheit" ("intergenerational closure" [1988, S. 105-107]) - für ihn ein zusätzlicher Faktor der Erzeugung von Humankapital.

Spätestens jetzt werde ich nervös. Wo denn wird hier dem (trivialen, aber dennoch wichtigen) Gedanken ein Platz eingeräumt, daß das Humankapital, welches geschlossene Gemeinschaften an ihren Nachwuchs weitergeben, oft ein zirkuläres ist und zu nicht mehr führt als zu einer Reproduktion auf einfacher Stufenleiter? Muß man heute noch darauf insistieren, daß ein Humankapital, das diesen Namen verdient, auch die Fähigkeit zu neuem Handeln einschließen muß und daß diese expansive Komponente nur dann zustandekommt, wenn auch kritische Impulse gegenüber dem kulturellen und sozialen Erbe gesetzt werden? Anders formuliert: Zu viel Vertrauen ins Vertraute kann eine außerordentlich unproduktive Sicht der Dinge ausdrücken, und ein Schuß mehr Mißtrauen kann produktiv sein. Mir ist nicht entgangen, daß Coleman im Zusammenhang mit der Pro-

duktivität von sozialem Kapital auch anmerkt, daß "eine bestimmte Form von Kapital, die bestimmte Handlungen begünstigt, ... für andere nutzlos oder schädlich sein (kann)" (1991, S. 392). Für die Ausführung seines Arguments bleibt diese Einschränkung jedoch folgenlos. Die Diktion, in der er spricht, ist nüchtern. Die Botschaft, die am Ende herüberschallt, klingt freilich nach Hochwertung, um nicht zu sagen: Romatisierung der vertrauensstiftenden Gemeinschaften.

Nun wird niemand vernünftigerweise behaupten, daß Humankapital-Entwicklung, Lernen oder Innovation in einem Klima des Mißtrauens gelingen können. Das Experimentieren, das für solche Prozesse konstitutiv ist, setzt - ich sagte es mehrfach - die subjektive Gewißheit voraus, daß Fehlern und Irrtümern, die dem Experiment dienen, applaudiert wird, statt daß sie sich in Instrumente des "Opportunismus" verkehren. In einer Sozialordnung, deren Institutionen eine generelle Vertrauensvermutung herstellen, ist diese Gewißheit wie von selbst gegeben. Mit diesem Vertrauen im Hintergrund, können ihre Mitglieder das Wagnis der Exploration eingehen. Zur Exploration selbst stimuliert aber nicht der selbstverständliche Glaube an diese Ordnung, sondern der Sinn für ihre Beschränktheit oder Fehler - also ein gewisses Mißtrauen gegenüber ihren konkreten Leistungen.

Damit kann ich meinen Kreis schließen. Zu einem Hemmschuh der Überwindung der Innovationskrise, von der ich ausgegangen war, wird der Verfall des Grundvertrauens, wie er mit der Erosion der betrieblichen Sozialordnung notwendig verbunden ist. Die Paradoxie der Situation liegt in folgendem: Damit die Akteure im Betrieb das tun, was für mehr Innovationen nötig wäre: gegenüber der eingespielten betrieblichen Praxis des Wissensaustauschs auf Distanz zu gehen und aus dieser Distanz heraus mit den erkannten Grenzen der betrieblichen Übung zu experimentieren, wäre Grundvertrauen erforderlich. Daß es nicht mehr existiert, wirkt *entmutigend* und einschränkend. An die Stelle des Experiments tritt Sicherheitsdenken um jeden Preis. Vertrautes wird

erst recht nicht aufgegeben - und damit läuft sich dann die Innovation fest.

Literatur

- Audretsch, D.B. (1995): The Innovation, Unemployment and Competitiveness Challenge in Germany, WZB discussion papers, March.
- Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books.
- Beck, U. u.a. (1980): Soziologie der Arbeit und der Berufe. Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Clark, K.; Fujimoto, T. (1991): Product Development in the World Automobile Industry. Boston: Harvard Business School Press.
- Coleman, J.S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital, in: American Journal of Sociology, Volume 94, Supplement, S. 95-120.
- Coleman, J.S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1, Handlungen und Handlungssysteme. München: R. Oldenbourg.
- Döhl, V.; Deiß, M. (1992): Von der Lieferbeziehung zum Produktionsnetzwerk, in: Döhl, V.; Deiß, M. (Hrsg.): Vernetzte Produktion. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 5-48.
- Fukuyama, F. (1995): Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York/London: The Free Press.
- Henderson, R. (1994): The Evolution of Integrative Capability: Innovation in Cardiovascular Drug Discovery, in: Industrial and Corporate Change, Volume 3, Number 3, S. 607-629.
- Hippel von, E. (1988): The Sources of Innovation. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Kreps, D.M. (1990): Corporate Culture and Economic Theory, in: Alt, J.E.; Shepsle, K.A. (Hrsg.): Perspectives on Positive Political Economy. Cambridge: Cambridge University Press, S. 90-143.
- Marsden, D. (1995): Deregulation or Cooperation? The Future of Europe's Labour Markets, in: Labour. Review of Labour Economics and Industrial Relations, Special Issue, S. 68-91.
- Maurer, R. (1994): Die Exportstärke der deutschen Industrie - Weltmarktspitze trotz technologischen Rückstands?, in: Die Weltwirtschaft, Heft 3, S. 308-319.
- Olson, M. (1982): The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities. New Haven: Yale University Press.
- Piore, M.; Sabel, Ch. (1984): The Second Industrial Divide. New York: Basic Books.
- Putnam, R.D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R.D. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital, in: Journal of Democracy, Volume 6, Number 1, S. 65-78.
- Sauer, D. (1992): Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion, in: Deiß/Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 49-79.
- Saxenian, A. (1994): Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge: Harvard University Press.

Globalstrategien von Unternehmen - ein Desintegrationsphänomen?

Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen

Klaus Dörre

I.

In der alten Bundesrepublik haben die industriellen Beziehungen über einen langen Zeitraum eine herausragende Scharnierfunktion zwischen System- und Sozialintegration wahrgenommen. Folgt man der Debatte um die "neue" oder "intensivierte" (Giddens 1995, S. 84 ff.) Globalisierung, so ist diese Funktion inzwischen akut gefährdet, weil der sozialstaatlich pazifizierte Kapitalismus in seinen vertrauten Formen insgesamt zur Disposition steht. Der Tenor einschlägiger Auflösungsszenarien (vgl. z.B.: Narr/Schubert 1994; Hirsch 1995; Koch 1995; Thurow 1996; Dahrendorf 1996) klingt bedrohlich: In einer seit ihren Anfängen weltmarktgesteuerten Ökonomie (Braudel 1985/86; Wallerstein 1984) münde eine historisch bislang unbekannte Dynamik grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten in einen - nicht zuletzt ideologisch geführten - Wettlauf unterschiedlich organisierter Kapitalismen und Regulierungssysteme. Dabei drohe der "rheinische Kapitalismus" mit seinen ausbalancierten Stakeholder-Interessen trotz größerer sozialer Leistungsfähigkeit auf der Strecke zu bleiben. Dem Anpassungsdruck einer globalisierten Marktökonomie ausgesetzt, befinde er sich selbst in seinen stärksten Bastionen auf dem Rückzug (Albert 1992, S. 165; Thurow 1996, S. 16). Inzwischen sei sogar das noch in den 80er Jahren wegen seiner überraschenden institutionellen Stabilität gerühmte "deutsche Modell" dabei, "ein für alle mal aus der Bahn" zu geraten (Streeck 1995).

Ein Blick auf die industriellen Beziehungen scheint solche Diagnosen zu bestätigen. In dem Maße, wie der "fle-

xible Fordismus" (Boyer 1992) deutscher Prägung seine Nischen- und Spezialisierungsvorteile (Kern 1996; Jürgens/Naschold 1994) einbüßt, schwindet mit den sozialen Folgewirkungen offenbar auch die Stabilität des dualen Verhandlungssystems. Krise des Flächentarifs und härtere Verteilungskämpfe signalisieren, daß die Kompromißfähigkeit innerhalb des bestehenden institutionellen Rahmens zur Neige geht. Wohl erstmals in der Nachkriegsgeschichte werden in den Wirtschaftseliten offen tragende Säulen des bestehenden Regulationsmodus in Frage gestellt. Plädoyers für ein Aufsprengen des "Tarifkartells", für eine radikale Verbetrieblichung selbst der Lohnverhandlungen und ein neues, am shareholder value ausgerichtetes Modell der Unternehmenssteuerung (Hank 1995; Soltwedel 1996) sind zu ernsthaft diskutierten Optionen geworden. Daß ein "bißchen weniger sozialer Friede" in Teilen der Industrie inzwischen als angemessener Preis für Kostenentlastungen der Unternehmen gilt, wirft ein bezeichnendes Schlaglicht auf veränderte Verteilungsbedingungen und Politikstrategien der Tarifparteien.

II.

Unter den zahlreichen Ursachen, die für eine Wiederkehr des "competitive capitalism" (Schmitter 1996) ins Feld geführt werden, ragt ein Faktor besonders heraus. Viele Auflösungsszenarien vergeben den Part des Protagonisten an transnationale Unternehmen, deren Machtressourcen es in einer primär marktgesteuerten Weltökonomie erlauben, den Mitspielern sukzessive die eigenen

Regeln aufzuzwingen. Die Pointe dabei ist, daß es sich um eine Doppelrolle handelt. Treiben diese Unternehmen einerseits mit ihren Cross-border-Aktivitäten die Verflechtung vor allem der entwickelten Triade-Ökonomien voran, wirken sie andererseits über Standortkonkurrenzen und Druck auf Löhne und Sozialstandards als Agenten sozialer Desintegration. Das suggestive Bild von "footlose" agierenden global players, die, von allen Rücksichten auf Interessen in heimischen Operationsbasen befreit, nationale Regierungen und Gewerkschaften beliebig in die Knie zwingen, strukturiert in zwischen selbst kritische sozialwissenschaftliche Thematisierungen. Für die Beurteilung der Veränderungsdynamik in den industriellen Beziehungen ist der Realitätsgehalt dieses Bildes eine in jeder Hinsicht entscheidende Frage.

Dazu formuliere und begründe ich nachfolgend drei Thesen. Die *erste* lautet, daß es sich beim bindungslosen Unternehmen um eine - allerdings folgenreiche - Fiktion handelt. *Zweitens* lassen sich unbestreitbare Erosionstendenzen im System industrieller Beziehungen - soweit sie mit einem erweiterten internationalen Operationsfeld der Unternehmen zusammenhängen - hierzulande eher auf konventionelle multi- oder internationale Unternehmensstrategien zurückführen, die in "Pfadabhängigkeit" zu heimischen Bargaining-Partnern entstehen. Daraus folgt *drittens*, daß der Status Quo institutioneller Regulierung nicht unverändert bewahrt werden kann, aber Spielraum für eine pfadimmanente Transformation der industriellen Beziehungen besteht, die Stärken des alten Systems weiterentwickelt. Ich beginne mit der Überprüfung des Leitbilds vom "footlose enterprise" (III.), begründe sodann die Pfadabhängigkeit von Internationalisierungsstrategien (IV.) und diskutiere schließlich Folgen für das deutsche System industrieller Beziehungen und seine Akteure (V., VI.).

Vorausgeschickt sei, daß meinen Ausführungen eine bestimmte Definition von grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten zugrunde liegt. Strategien multi- (MNEs) oder transnationaler Unternehmen (TNCs) folgen den Spezifika von Märkten, Produkten und Bran-

chen. Sie müssen aber *auch* als Versuche begriffen werden, die Regeln zu beeinflussen, nach denen "the game of profit making" funktioniert. Internationale Aktivitäten erklären sich zu einem Gutteil aus Versuchen, die für das Unternehmen entscheidenden Aushandlungsarenen mit Banken, Zulieferern, Händlern, Beschäftigten, Interessenorganisationen und politischen Administrationen optimal zu kontrollieren.¹ MNEs oder TNCs sind, wie Ruigrok/van Tulder (1995) es plastisch ausdrücken, die Spinnen in diesen Beziehungsgeweben. Sie fungieren als Schlüsselunternehmen ("core firms") industrieller Komplexe, die die Gravitationszentren internationaler Restrukturierung bilden. Mit Blick auf die industriellen Beziehungen interessieren an dieser Stelle in erster Linie die Aushandlungen dieser Unternehmen mit den Repräsentanten von Arbeitsinteressen und den politischen Akteuren an der heimischen Operationsbasis.

III.

Bindungslosigkeit würde bedeuten, daß TNCs diese Aushandlungsarenen mittels Exit-Option verlassen oder durch Androhung dieser Option mehr oder minder beliebig beeinflussen können. Ob und in welchem Maße das der Fall ist, wird in der einschlägigen Forschung außerordentlich kontrovers beurteilt. Sprechen die einen von einer qualitativ neuen Phase internationaler Arbeitsteilung, die das Ende von nationalen Ökonomien und Unternehmen auf die Tagesordnung setzt (z.B. Dunning 1992, weniger bestimmt: Dicken 1992; Carnoy 1993), halten andere (z.B. Hirst/Thompson 1996; Gordon 1988) das für einen Mythos, der seine Wirksamkeit hauptsächlich einer Rationalisierung zweckgerichteter Partikularinteressen verdankt.²

1 Ruigrok/van Tulder neigen m.E. zur Verabsolutierung der Kontrolldimension. Für eine Klärung des Verhältnisses von Internationalisierungsstrategien und industriellen Beziehungen ist eine entsprechende Operationalisierung jedoch außerordentlich erkenntnisfördernd.

2 Interessengeleitete Globalisierungs-Szenarien finden sich vor allem bei im Grenzbereich von Wissenschaft und Politik angesiedelten Autoren. So zielt Ohmaes (1996) Argumentation explizit auf eine Reform der japanischen Staatsbürokratie. Reich (1993) polemisiert gegen, Luttwak (1994) zugunsten eines nationalen Protektionismus. Und Thurow (1996) nutzt seine Globalisierungs-Version, um der Forderung nach einer tiefgreifenden institutionellen Erneuerung vor allem des nordamerikani-

Übereinstimmung herrscht dahingehend, daß sich seit Mitte der 80er Jahre dramatische Veränderungen in der Weltwirtschaft und im politischen Szenario vollzogen haben. Während die gewandelte Wirtschaftstopographie³ den Weltmarkt für potentielle Industriestandorte und Finanztransaktionen enorm erweitert, erlauben neue Technologien, Informationssysteme und Organisationsmethoden ein flexibles, tendenziell in Echtzeit koordiniertes Management von Cross-border-Aktivitäten. Verfechter einer neuen Qualität internationaler Restrukturierung betrachten dies als eine Zäsur, die sich nicht mehr in gewohnte Kategorien bannen läßt: Grenzüberschreitende Handels-, Produktions- und Finanzbeziehungen hätten in der Weltwirtschaft ein historisch nie dagewesenes Gewicht erlangt. Erfolgreiches Agieren an Weltmärkten setze daher zunehmend die Fähigkeit voraus, eigene Aktivitäten entlang einer grenzüberschreitenden Wertschöpfungskette zu optimieren. Daraus resultiere eine Sogwirkung. Gleich ob Industriestaaten wollten oder nicht, ihre Ökonomien würden durch die mittlerweile 39.000 MNEs mit ihren rund 270.000 Auslands-töchtern (UNCTAD 1996) verflochten. Dieser Integrationsdynamik könnten sich weder industrielle Akteure noch Regierungen entziehen. Auf der Unternehmens-ebene beginnend, entstünden im eigentlichen Wortsinne transnationale, also nationale Spezifika überwindende Wirtschaftsorganisationen mit intern angeglichenen Praktiken und Standards.

Auch die vehementesten Verfechter einer "neuen Globalisierung" formulieren dies freilich überwiegend im Sinne einer Prognose, einer Vision. So argumentiert z.B. Dunning (1992, S. 616) vorsichtig, bei anhaltenden Ge-

genwartstrends und dem Ausbleiben großer Katastrophen werde die Nationalität eines Unternehmens in Zukunft vielleicht immer unwichtiger, weil sie über die Auswirkungen der Wirtschaftsaktivitäten auf die Wohlfahrt im Herkunftsland nichts mehr aussage (ähnlich Ohmae 1994, 1996; das härter als Realität begreifend: Reich 1993; Thurow 1996). Mit Blick auf Szenarien, die sich TNCs nach Art eines "weltweiten Wanderzirkusses" (Afheldt 1994, S. 56) vorstellen, der seine Zelte stets dort aufschlägt, wo ein Minimum an Arbeitskosten ein Maximum an Gewinn verheißt, ist dies bereits ein Befund. Nur wer die Differenz zwischen Realanalyse und Vision verwischt, kann das "heimatlose Unternehmen" bereits zu einer strukturprägenden Größe erklären.

Einhellig wird in der Literatur davon ausgegangen (z.B. Dunning 1992; Dicken 1992; Carnoy 1993; Chesnai 1994; Hirst/Thompson 1996), daß das Ideal einer transnationalen Organisation bislang allenfalls ansatzweise und nur von wenigen Unternehmen erreicht wird. Angesichts des dynamischen Umbruchs, den Studien aus den frühen 90er Jahren nur unvollständig widerspiegeln können, macht es dennoch Sinn, das Paradigma des transnationalen Unternehmens genauer zu betrachten. Als angemessene organisatorische Antwort auf die Restrukturierung der Weltwirtschaft gilt ein Unternehmensnetzwerk, das alle seine Funktionen an räumlich optimalen Standorten plziert und seine weitgestreuten Aktivitäten innerhalb des Netzwerks integriert (mit unterschiedlichen Typisierungen Bartlett/Goshal 1990; Porter 1986, 1993; Ohmae 1994). Dem Netzwerk stellt sich eine doppelte Aufgabe. Es soll die Vorteile großvolumiger Märkte nutzen und zugleich flexibel auf lokale Besonderheiten und kulturell verankerte Geschmacksdifferenzen reagieren (vgl. z.B. Ohmae 1996, S. 48). Im Unterschied zu konventionellen Internationalisierungsstrategien behandeln solche Netzwerke daher ihre "Außenstandorte" weder als zentralistisch geführte Funktionen noch als autonome Einheiten, sondern als separate und spezialisierte, gleichwohl aufeinander abgestimmte Module. Dem Idealtyp des transnationalen Netzwerks entspricht somit eine Hybrid-Struktur, die Einheit in der Vielfalt ermöglichen soll. Es liegt auf der Hand, daß in einer solchen Or-

schen Kapitalismus-Modells Nachdruck zu verleihen. Ein Merkmal der hiesigen Globalisierungs-Debatte ist, daß solche überaus voraussetzungsvollen Argumentationen mehr oder minder ungeprüft auf das eigene Land oder den europäischen Wirtschaftsraum übertragen werden.

3 Als Phänomene werden genannt: Aufstieg Japans als ausländischer Investor, Verwandlung der USA in einen großen Markt für ausländische Direktinvestitionen, Öffnung Zentral- und Osteuropas, Aufholen der Newly Industrializing Countries (NICs) mit eigenen MNEs, Bedeutungszuwachs regionaler Handelsblöcke, wachsende Bedeutung grenzüberschreitender strategischer Allianzen, Wandel der Aushandlungsmuster zwischen Unternehmen und Regierungen mit "internationaler Wettbewerbsfähigkeit" als einem überragenden "Ziel an sich" (Dunning 1992, S. 601 ff., S. 615 f.).

ganisationsform komplexe Steuerungsprobleme entstehen. Den Netzwerken werden Integrationsleistungen abverlangt, die noch über jene des "geozentrischen" Unternehmens (Perlmutter 1972) mit internationalisierter Managementstruktur hinausgehen. Ich behaupte, daß die daraus erwachsenden Koordinationsaufgaben und Integrationsleistungen eine wirkliche Bindungslosigkeit des Netzwerks nicht zulassen.

(1) Übereinstimmend betonen Best-practice-Beispiele, daß Koordination im transnationalen Netzwerk weniger eine Frage ausgefeilter Organigramme als vielmehr des "subjektiven Faktors", der integrierenden Handlungsweisen des Personals ist (Ohmae 1994, S. 118; Bartlett/Ghoshal 1990, S. 97 f.). In der Literatur wird diese Problematik meist auf Lernprozesse im Management, auf Psyche, Denkweisen und Wertorientierungen von Führungskräften reduziert. Was die Betonung des "subjektiven Faktors" für die industriellen Beziehungen bedeutet, wird dagegen kaum thematisiert. Wahrscheinlich ist aber, daß zumindest die internen Arbeitsbeziehungen in den TNCs besonderer Pflege bedürfen. Rigide Unternehmenspolitiken, die einen zentral gesteuerten Anti-Gewerkschaftskurs verfolgen⁴, widersprechen schon wegen ihres immanenten Konfliktpotentials den Funktionsprinzipien solcher Organisationsformen. Integrierte Netzwerke sind intern auf Konfliktminimierung, mithin auf Aushandlung und Einbindung ihrer Beschäftigten angewiesen.

Neuere Untersuchungen (z.B. Hyman 1992, Marginson/Sisson 1994, 1996; Nagel u.a. 1995; Schulten 1992, 1995) heben denn auch die interne Kohäsionskraft transnationaler Netzwerke als Triebkraft regelverändernder Praktiken in den industriellen Beziehungen hervor. Danach fördert ein Mix aus spezifischen Gratifikationen (vergleichsweise hohe Löhne und Sozialleistungen), offensiver Informationspolitik und Disziplinierung mittels interner Konkurrenzmechanismen zwischen Modulen (Profit-, Cost-Centers) die Entstehung homogener,

lagerübergreifender Produktivitätskoalitionen (Katz 1993). Solche Koalitionen tendieren dazu, das "Innen" der Organisation gegenüber dem "Außen" abzuschotten (Nagel u.a. 1995, S. 159). Integrative Kompromisse innerhalb der Unternehmensgrenzen wären danach der "Sozialkitt", welcher Belegschaften und Interessenvertretungen gegenüber "äußeren" - z.B. gewerkschaftlichen - Einflüssen immunisiert. Die Formierung solcher Koalitionen liefe auf eine Art internationalen Unternehmenssyndikalismus hinaus, der - zumal mit Blick auf die duale Struktur der deutschen industriellen Beziehungen - eine Priorität für unternehmensspezifische Regelungen, unter Umständen gar ein Ausscheiden der MNEs oder TNCs aus dem Tarifverbund und damit eine gravierende Schwächung von Gewerkschaften und Industrieverbänden nach sich ziehen müßte. Tendenzen in diese Richtung sind unübersehbar. Dennoch meine ich, daß die Syndikalismus-These interne Steuerungsprobleme der MNEs/TNCs ebenso unterschätzt wie die Wirkung von "quer" zu den Unternehmensgrenzen verlaufenden Konfliktlinien. Beide Faktoren bewirken eine ständige Erneuerung latenter Interessengegensätze innerhalb der Produktivitätskoalitionen -, ein Argument, das allerdings die Notwendigkeit von Aushandlung und Einbindung innerhalb des Unternehmens zusätzlich unterstreicht. Wie man es auch dreht und wendet: *Die Funktionsfähigkeit integrierter Netzwerke beruht wesentlich auf Bindungen des Unternehmens an interne Organisationsmitglieder.* Der Marktbezug der Netzwerke, das Aufspüren und flexible Bedienen differenzierter Bedürfnisse ist ohne lokale Verankerung und daraus resultierende Verpflichtungen gegenüber "äußeren" Bargaining-Partnern nicht zu realisieren. Selbst Unternehmen, die dem Ideal des integrierten Netzwerks nahekommen, sind daher *nicht wirklich "bindungslos"*.

(2) Nun mag man einwenden, daß interne wie lokale Bindungen leicht herzustellen sind, wenn es den Unternehmen möglich ist, sich mittels Exit-Option jederzeit aus der nationalen Aushandlungs-Arena zu verabschieden. Genau das ist selbst bei der Creme der Schlüsselunternehmen nicht der Fall. Die hundert größten MNEs weisen bei der Internationalisierung ihrer Management-

4 In der MNE-Forschung wird z.B. IBM eine solche Politik zugeschrieben (Dicken 1992, S. 404); empirisch wird man aber selbst in solchen Unternehmen eine Bandbreite an Politikstrategien entdecken.

funktionen eine klare Hierarchie auf. Am weitesten fortgeschritten ist die Internationalisierung ihres Absatzes. Mehr als 40 % der Top-Hundert realisieren über die Hälfte ihres Handels in Außenmärkten (Firmen wie ABB ca. 90 %). Die Internationalisierung der Produktion bleibt dahinter zurück. Nur 18 Firmen haben den Großteil ihres Betriebskapitals im Ausland, nur 19 die Hälfte oder mehr ihrer Beschäftigten außerhalb der heimischen Basis. Die Internationalisierung des Aktienbesitzes und der Kreditbeziehungen ist bislang allenfalls zwerghaft entwickelt.⁵ Innerhalb der "managementboards" von Top-Hundert-Unternehmen kann von Multinationalität keine Rede sein. Von 30 US-Firmen haben fünf, von 20 japanischen zwei und von fünfzehn deutschen nur vier ein oder zwei Ausländer in ihren executive boards (vgl. Ruigrok/van Tulder 1995, S. 155 ff.). Forschung und Entwicklung befinden sich als strategierelevante Ressourcen ebenfalls überwiegend unter nationaler Kontrolle (Dicken 1992, S. 199). Im am stärksten internationalisierten deutschen Sektor, der Pharmaindustrie, waren 1992 immerhin ca 25 % der FuE-Kapazitäten an ausländischen Standorten plaziert (Beckmann/Fischer 1994). In anderen Branchen liegt der Anteil bei 14 bis 15 % (Belitz 1996). Dies signalisiert, daß die Internationalisierung von Aktivitäten inzwischen auch wissensabhängige und damit besonders sensible Funktionen der Wertschöpfungskette erfaßt hat. Aber das Auslandsengagement konzentriert sich auf vergleichsweise wenige Unternehmen in lokalen Schwerpunkten mit besonderer, nicht beliebig herstellbarer Infrastruktur (große Wissenschaftler-Potentiale, Ballungsräume mit hoher Lebensqualität) sowie auf einen Typ von FuE-Aktivitäten, bei dem sich rasche Zwei-Wege-Kontakte zwischen Anwendern und Herstellern von Innovationen als Vorteil erweisen (ebenda, S. 201; Hagedoorn 1995).⁶

Aus solchen Daten läßt sich schlußfolgern, daß keines der Top-Hundert-Unternehmen bislang wirklich gren-

zen- oder bindungslos agiert. Für die große Mehrzahl dieser "Champions" ist wirtschaftliche Stärke in der heimischen Operationsbasis eine wesentliche Voraussetzung für ihre Cross-border-Aktivitäten. Die Beziehungen zu heimischen Aushandlungs-Partnern besitzen für diese Unternehmen nach wie vor einen besonderen Stellenwert. Auch deshalb können MNEs die Exit-Option nicht beliebig ausspielen.⁷

(3) Für die besondere Beziehung zur heimischen Operationsbasis spricht zudem ein politisches Argument. Auch in der multipolaren Welt der 90er Jahre (Camilleri/Falk 1994; Rosenau/Czempiel 1992) sind Märkte in ein interstaatliches Beziehungs- und Vertragsgeflecht eingebettet, das Zugangsbedingungen, Inklusions- und Exklusionsregeln definiert. Jede Öffnung von Märkten wird periodisch immer wieder von protektionistischen Maßnahmen und Handelshemmnissen begleitet. Aktuell steht z.B. der vorsichtigen Öffnung Chinas und Indiens ein neuer Protektionismus innerhalb der Triade gegenüber (letzteres martialisch als "Weltwirtschaftskrieg" begreifend: Luttwak 1994). Viele grenzüberschreitende Aktivitäten der Unternehmen sind Versuche, solche Hemmnisse zu umgehen oder außer Kraft zu setzen. Auf sich allein gestellt, kann jedoch auch das flexibelste Netzwerk nicht in allen relevanten Märkten präsent sein. Um als insider in fremden Märkten anerkannt zu werden, bedarf es häufig der flankierenden Unterstützung durch Regierungen und politische Instanzen. Gleiches gilt mit Blick auf eine Minimierung des Sicherheitsrisikos für Auslandsinvestitionen. Selbst die als neues Strukturmerkmal der Globalisierung herausgestellten "strategischen Allianzen" von MNEs benötigen, zumal wenn sie zwischen ungleich starken Partnern geschlossen werden, häufig staatlicher Moderation, um erfolgreich sein zu können. MNEs bewegen sich bei ihren grenzüberschreitenden Aktivitäten daher oft im Schutz nationaler Regierungen (Hirst/Thompson 1996). Weil sich politische Allianzen am besten in der heimischen Operationsbasis knüpfen lassen, ist dort in der Regel auch der Sitz der

5 Eine Ausnahme ist Deutschland, wo sich ein großer Teil des Aktienbesitzes aus steuerrechtlichen Gründen im deutschsprachigen Ausland befindet.

6 Wie das Beispiel von Biotechnik-Herstellern zeigt, handelt es sich bei der Verlagerung von FuE-Aktivitäten aber nicht um eine Einbahnstraße. Auch eine Rückkehr in die heimische Operationsbasis ist möglich.

7 Verfechter einer "neuen Globalisierung" weisen allerdings mit Recht darauf hin, daß die qualitative Problematik - also die interne Koordination von Cross-border-Aktivitäten - sich in solchen Daten widerspiegelt.

Unternehmenszentrale. MNEs, die auf staatliche Unterstützung nicht verzichten wollen, werden ihre Verankerung in den politischen Netzwerken des Herkunftslandes kaum aufs Spiel setzen.

Da jedoch selbst für die Creme der MNEs funktionale wie politische Bindungen an die Heimatbasis noch immer einen entscheidenden Stellenwert haben, kommt auch *den nationalen industriellen Beziehungen*, ihren Regulationsnormen und Aushandlungsmustern trotz des erweiterten internationalen Operationsfeldes *noch immer ein besonderer Stellenwert* zu. In der Gestaltung ihrer Beziehungen zu Interessenvertretungen und Gewerkschaften sind MNEs keineswegs völlig frei. Eher ist das Gegenteil der Fall: Die heimische Aushandlungsumwelt bestimmt von Anfang an die Ausrichtung grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten; sie ist *die Wurzel jeder Internationalisierungsstrategie*.

IV.

Je nach Ausgangsbasis kann "Globalisierung" daher für die Unternehmen Unterschiedliches bedeuten. Präziser formuliert: Es gibt so etwas wie eine primär durch die mikroökonomischen Kontrollmodi und die Aushandlungsmuster im Herkunftsland strukturierte *Pfadabhängigkeit* internationaler Unternehmensaktivitäten. Für die Mitte der 80er Jahre einsetzende Phase weltwirtschaftlicher Restrukturierung lassen sich zwei konkurrierende Globalisierungs-Trajektorien unterscheiden. Nur ein Pfad, die *"Globalisation"*, beinhaltet eine im geographischen Sinne weltweite Intra-Unternehmensarbeitsteilung mit auf zahlreiche Länder und Standorte verteilten Aktivitäten. Dieser Pfad ist mit Niedriglohn-Operationen, unternehmensweit standardisierten Vorgaben und direkter Kontrolle in vertikal integrierten Strukturen kompatibel. Der rivalisierende Pfad, die *"Glokalisierung"*⁸, setzt auf geographisch konzentrierte Produktion mit Inter-Un-

ternehmensarbeitsteilung in den drei großen Handelsblöcken. Dieser Pfad beinhaltet Versuche, Wettbewerbsvorteile durch vertikal desintegrierte Produktion und Vernetzung mit lokalen Zulieferern und Subkontraktoren zu realisieren. Beide Pfade korrespondieren - so jedenfalls eine starke Arbeitshypothese - mit völlig unterschiedlichen Modi der Kontrolle ihrer Bargaining-Beziehungen. "Globalisation" steht in einem Entsprechungsverhältnis zu "mikrofordistischer" Steuerung mit vergleichsweise schwachen Aushandlungs-Partnern, die einen flexiblen Wechsel von Flucht aus und Rückkehr in heimische Aushandlungs-Arenen zulassen. Der Glokalisationspfad ist hingegen mit Aushandlungsmustern und Formen der Einbindung verwoben, für die sich die Bezeichnung "toyotistisch" eingebürgert hat.⁹ Weltweite Nutzung komparativer Vorteile und restriktiver Druck auf heimische bargaining-Partner, Lohn- und Sozialstandards sind eher ein Merkmal der ersten Trajektorie. Der rivalisierende Pfad hingegen ist darauf ausgerichtet, kulturelle, soziale und politische Kohäsion an der Heimatbasis so lange wie möglich zu bewahren. Mit exportorientierten Strategien beginnend, beläßt er es in den Außenstandorten lange Zeit bei sogenannten screwdriver assemblies mit geringer Fertigungstiefe. Erst striktere Regulationen seitens der Gaststaaten lösen die Entscheidung für "Glokalisierung" aus (Ruigrok/van Tulder 1995, S. 178 ff.). Pfadimmanente Strategiewechsel, die auch eine Rücknahme internationaler Arbeitsteilung bedeuten können, sind an der Tagesordnung. Aber der Sprung von der einen zur anderen Trajektorie ist für MNEs oder TNCs nur schwer möglich, weil das eine vollständige Zerstörung gewachsener Aushandlungsmuster und Beziehungsnetze bedeuten würde.

Die mikroökonomischen Strategien der meisten deutschen und kontinentaleuropäischen MNEs dürften sich

8 "Glokalisierung" wird hier in Anlehnung an Ruigrok/van Tulder in erster Linie als eine Bargaining-Strategie begriffen. Diese Definition sollte nicht mit der von Ohmae (1994) u.a. geprägten Begriffsverwendung verwechselt werden, die "Globale Lokalisation" als "first best" Geschäftsstrategie japanischer MNEs begreift.

9 Ruigrok/van Tulder (1995, S. 116) unterscheiden als Kontrollmodi: flexible Spezialisierung, industrielle Demokratie, Makro-Fordismus, Mikro-Fordismus und Toyotismus. Die Kontrollmodi beziehen sich auf einzelne industrielle Komplexe. Innerhalb eines Industriemodells können folglich unterschiedliche Kontrollmodi existieren. Je ausdifferenzierter die Kontrollstrategien, desto geringer ist die Kohärenz des jeweiligen Industriemodells.

indessen auf *keinem der beiden Pfade verorten lassen*.¹⁰ Schon der Aufstieg der europäischen MNEs in den 70er Jahren entsprang einer besonderen Konstellation. Auf die Krise des fordistischen Kapitalismus und die niedergehende Pax Americana reagierend, setzten sich im wesentlichen zwei Internationalisierungsmuster durch: Firmen aus ausgewählten Branchen (Tabak-, Nahrungs-, Genußmittel-, petrochemische Industrie) kleiner Staaten zielten darauf, rasch insider in fremden Märkten zu werden. Bis in die Gegenwart weisen diese Unternehmen den höchsten Internationalisierungsgrad ihrer Managementfunktionen auf. MNEs aus größeren Flächenstaaten wie Deutschland favorisierten hingegen frühzeitig eine makroregionale europäische Ökonomie. Auslandsinvestitionen beschränkten sich auf relativ wenige Staaten und Sektoren (Pharma, Chemie, KFZ). Es dominierten multinationale oder Multidomestic-Strategien, die sich innerhalb der industriellen Komplexe meist in Relation zu starken heimischen Bargaining-Partnern mit zentralisierten Verhandlungsstrukturen und einflußreichen Gewerkschaften entwickelten. Wenn man so will, war dies der Ursprung eines *eigenständigen, eurozentrierten Entwicklungsmusters*.

Mein Argument lautet nun, daß sich die gegenwärtige Expansion grenzüberschreitender Aktivitäten deutscher MNEs bislang im wesentlichen *pfadimmanent* vollzieht. Radikal gewandelt hat sich das geökonomische Szenario. EU-Binnenmarkt und wirtschaftliche Öffnung Osteuropas haben "vor der Haustür" eine neue Konstellation geschaffen, auf die keiner der industriellen Akteure vorbereitet war. Daran gemessen zeichnet sich die geographische Streuung von Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen noch immer durch eine bemerkenswerte Konstanz aus (Jungnickel 1995). Der Schwerpunkt liegt nach wie vor in Ländern des EU-Binnenmarktes; größter Investitionsraum in Übersee sind die

10 Von mikroökonomischen Strategien und Aushandlungen kann nicht umstandslos auf "nationale Modelle" geschlossen werden. Mit Blick auf die deutschen industrial relations kann aber von einer relativ großen Homogenität und Kohärenz ausgegangen werden. Bei vielen MNEs deutscher Herkunft dürfte sich eine "makrofordistische" Kontrollstrategie mit starken Verhandlungspartnern und ausbalancierten Kompromißgleichgewichten finden.

USA.¹¹ Die dynamische Zunahme von Investitionen in Osteuropa beschränkt sich vornehmlich auf "sichere" Staaten wie Tschechien und Ungarn.¹²

Das damit verbundene Muster internationaler Arbeitsteilung ist noch immer eurozentriert. Ob sich im Inneren der Unternehmen ein qualitativer Wandel vollzieht, ob Unternehmen tatsächlich weltweit nach geeigneten Standorten, Märkten, Zulieferern usw. fahnden und dazu übergehen, ihre Aktivitäten grenzüberschreitend aufeinander abzustimmen, ist bislang noch wenig erforscht. Das verfügbare Material spricht jedoch dafür, daß die meisten in Deutschland beheimateten MNEs auf dem erweiterten internationalen Operationsfeld noch immer nach dem Muster relativ konventioneller, sich graduell wandelnder Internationalisierungs-Strategien agieren.¹³ In einem radikal veränderten geökonomischen Umfeld¹⁴ können aber auch scheinbar konventionelle Strategievarianten eine neuartige, regelverändernde Dynamik erzeugen.

V.

Genau dies ist mit Blick auf das deutsche System industrieller Beziehungen der Fall. Trotz nationaler Verwurzelungen von Internationalisierungsstrategien bleibt als

11 Allein 1995 ist im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung der ausländischen Direktinvestitionen in Industrie- und Entwicklungsländern um 40 % auf absolut 315 Mrd. Dollar zu verzeichnen. Der Kapitalstock der Unternehmen im Ausland ist zwischen 1980 und 1994 um fast das sechsfache auf 2.700 Mrd. gestiegen. Die Quote von Investitionen in Entwicklungsländern hat sich von 18 auf 28 % erhöht; die Bewegung geht also über den Raum der Triade hinaus. Deutschland war 1995 mit 35 Mrd. US-Dollar drittgrößter Investor. Die Steigerungen lassen sich überwiegend auf die Aktivitäten einiger weniger Firmen (Hoechst, Veba) zurückführend (Unctad 1996).

12 Eine noch unveröffentlichte IW-Umfrage bei in Osteuropa tätigen deutschen Unternehmen belegt diesen Trend.

13 Das legen auch empirische Eindrücke aus Forschungsprojekten nahe, an denen ich beteiligt bin. Gerade newcomers im internationalen Geschäft tendieren dazu, sich zunächst an die Bedingungen "vor Ort" anzupassen. Integration und Abstimmung der Aktivitäten werden für sie erst zu einem späteren Zeitpunkt relevant.

14 Neu sind vor allem die Quantität der Auslandsaktivitäten, die Möglichkeiten zur Nutzung eines qualifizierten osteuropäischen Arbeitskräftepotentials und ein von "core firms" ausgehender Sog, der zunehmend auch mittelständische und Zulieferunternehmen (Flecker/Schienstock 1991) zu Cross-border-Aktivitäten zwingt.

Faktum eine wachsende Kluft zwischen dem erweiterten Operationsfeld vieler Unternehmen und national begrenzten Regulationsformen. Selbst die härtesten Kritiker einer "neuen Globalisierung" (etwa Hirst/Thompson 1996) machen auf das damit verbundene Regulationsdefizit aufmerksam. Innerhalb der industriellen Komplexe weisen die Schlüsselunternehmen den höchsten Internationalisierungsgrad auf. Ihnen am nächsten kommen Banken und Handelshäuser; Gewerkschaften und politische Institutionen folgen in weitem Abstand. In dem durch Überkapazitäten in Leitsektoren, hohe Arbeitslosigkeit und vergleichsweise "dichte", "rigide" Regulationen geprägten deutschen Wirtschaftsraum ist diese Inkongruenz folgenreich. MNEs, darunter zunehmend kleinere Unternehmen, nutzen die veränderte geoökonomische Situation, um Machtressourcen zu akkumulieren, die sie aus der Fähigkeit beziehen, bei ihren Verhandlungs-Partnern Ungewißheit zu steigern (zum Machtbegriff vgl.: Giddens 1979; Ortmann 1995, S. 49 ff.; Crozier/Friedberg 1993, S. 13 f.). Makroökonomischen Daten können belegen, daß MNEs nur über ein begrenztes Arsenal an strategischen Optionen verfügen. Doch in konkreten mikroökonomischen Entscheidungssituationen nützt den betrieblichen Akteuren ein solches Wissen wenig. Häufig können Interessenvertretungen überhaupt nicht ermitteln, ob ein Standortvergleich stattgefunden hat und welchen Realitätsgehalt eine Auslagerungsdrohung besitzt (Junne 1996). Daher läßt sich die Exit-Option bis zu einem gewissen Grad von den Realaktivitäten der Unternehmen "abkoppeln". Als Druckmittel in Verhandlungsprozeduren gewinnt sie eine eigene Qualität. Oftmals genügt die Drohung "an sich", um Belegschaften und Betriebsräte zu disziplinieren und tarifliche Standards zu unterlaufen.

Dies ist für die Akteure in den industriellen Beziehungen tatsächlich *eine völlig neue Situation*. Grenzüberschreitende Aktivitäten und Aushandlungsstrategien von Unternehmen können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. So zeichnen sich die realen Auslandsaktivitäten von MNEs durch Motivationsvielfalt aus. Lohnkosten spielen in einigen Branchen (Textil, Baugewerbe, Leder usw.) und bei arbeitsintensiven Tätigkeiten eine

wichtige Rolle.¹⁵ Doch in vielen Fällen sind andere Motive ausschlaggebend. Es geht - wie bei der Biochemie - um den Anschluß an technologische Entwicklungen und innovative regionale Cluster. Beim Engagement in Übersee ist in der Regel der Marktzugang das entscheidende Motiv. In anderen Fällen soll ein Insider-Status in fremden Märkten weitergehende strategische Operationen (Fusionen, Übernahmen) ermöglichen. Die Binnenwirkungen grenzüberschreitender Aktivitäten verdienen ebenfalls eine differenzierte Bewertung. Nicht zu bezweifeln ist, daß z.B. Verlagerungen arbeitsintensiver Tätigkeiten nach Osteuropa Arbeitsplatzabbau an der heimischen Operationsbasis bedeuten. Aber es finden sich ebenso Beispiele, in denen die Schaffung von Nachfrage an den Außenstandorten Kernarbeitsplätze an der heimischen Operationsbasis sichert.

Der entscheidende Punkt für die industriellen Beziehungen ist jedoch, daß diese Differenziertheit der Auslandsaktivitäten in den Aushandlungsstrategien von Unternehmen und Industrieverbänden so nicht zum Tragen kommt. Es mag durchaus sein, daß deutsche Autohersteller mit ihrem Engagement in den USA in erster Linie den Marktzugang sichern und Währungsrisiken ausgleichen wollen. Aber Thurows (1996, S. 60) Mutmaßung, eine Produktion zur Hälfte der deutschen Lohnkosten sei auch als Signal an die gewerkschaftlich organisierte Arbeiterschaft in der Heimat zu verstehen, ist kaum von der Hand zu weisen. Deutsche Biotechnik-Produzenten können beim Aufbau von Kapazitäten in den USA einen "verschlafenen Markt" (Wirtschaftswoche 1996) im Auge haben; sie nutzen dies jedoch ebenso gezielt zur Akzeptanzförderung von gentechnischer Forschung und Produktion im Herkunftsland.

Die veränderte geoökonomische Konstellation erlaubt flexiblen MNEs, politische Öffentlichkeiten, interne Produktivitätskoalitionen und gesellschaftliche Regulationsmodi nachhaltig zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Wirklich bindungslos werden die Unternehmen dadurch

15 Laut IW sind zwar Kostengründe für Auslagerungen nach Osteuropa ausschlaggebend. Aber ausschließlich wegen der Lohnkosten ist kaum ein Unternehmen zu entsprechenden Cross-border-Aktivitäten bereit.

aber nicht. *Selbst bei Standortkonkurrenzen beziehen sich "Schlüssel-firmen" in einer Art negativer Fixierung wesentlich auf ihre heimische Operationsbasis.* Die dort etablierten Verhandlungsmuster, industrial rights und Regulationsnormen lassen sich verändern, aber nicht ohne weiteres außer Kraft setzen (Müller-Jentsch 1996). Ungeachtet dessen, bildet die wachsende Diskrepanz zwischen internationalen Unternehmensaktivitäten und bestehenden Regulationsformen den Nährboden, auf dem der populäre Globalisierungsdiskurs gedeiht. Globalisierung, verstanden als alternativloser Sachzwang zur Anpassung an eine vermeintlich regellose Weltökonomie, ist ein nicht zuletzt politisch hergestellter (Hirsch 1995), aber ungemein folgenreicher Mythos. Das "G-Wort" bündelt die Alltagserfahrung internationaler Marktkonkurrenz. Es konstituiert ein Deutungsmuster, das die Komplexität internationaler Restrukturierung tendenziell auf eine Lohn- und Kostenproblematik reduziert. Über Standortkonkurrenzen, die "checks and balances" im Management und die veränderten Aushandlungen zwischen Unternehmen und Politik erhält das Deutungsmuster wirklichkeitsprägende Kraft. Es deckt sich mit Erfahrungen "vor Ort" und konstituiert Entscheidungskorridore (Ortmann 1995, S. 37 ff.), deren "lawinartiger" Dynamik sich mikroökonomische Akteure nur schwer entziehen können.

In einem Prozeß ohne "steuerndes Subjekt" vollzieht sich so die Erosion des wohlfahrtsstaatlichen Gesellschaftsvertrags samt der unterliegenden Kompromißstruktur. Die Folgen für die industriellen Beziehungen sind allenthalben sichtbar. Gerade an der Nahtstelle von betrieblicher Mitbestimmung und Tarifautonomie zeichnen sich zentrifugale Tendenzen ab. In den Betrieben kommt es immer häufiger zu Vereinbarungen, die zumindest in einem Spannungsverhältnis zu übergreifenden Regulationen stehen (Dore 1996, spricht von "wild-cat-cooperation"). Vor allem bei Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen werden tarifliche Standards unterlaufen (Bahnmüller/Bispinck 1995; Lehndorff 1996a, b; Dörre 1996). Die stets prekäre Balance von zentralen tariflichen und betrieblichen Regelungen ist akut gefährdet. Bindekraft und Regulationsfähigkeit von Gewerk-

schaften und Industrieverbänden nehmen ab. Scheinbar paradox, sorgen sich Gewerkschaften wie IG Metall und IG Medien um die Funktions- und Politikfähigkeit ihres kollektiven Widerparts. Mit der Heterogenisierung der Wirtschaft wird zugleich die sektorale Ausdifferenzierung kollektiver Vertragsbeziehungen forciert. Kurzum: Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen und erfährt die gesamte institutionelle Konfiguration, in der der industrielle Konflikt bislang reguliert worden ist.

VI.

Trotz aller Relativierungen bleibt somit ein harter Kern der Globalisierungsthese. MNEs sind nicht beliebig mobil, aber ihre Möglichkeiten zur Beeinflussung heimischer Verhandlungspartner und Regulationsnormen sind beträchtlich gewachsen. Zwar stoßen die MNEs bei der Mobilisierung von Machtressourcen an Grenzen. Denn die "Waffe" der Standortkonkurrenz ist ein zweiseitiges Schwert. Interessenvertretungen lernen bei häufiger Anwendung und erweisen sich als findig, wenn es um - auch unkonventionelle - Gegenstrategien geht. Zudem besteht immer die Gefahr eines desintegrierenden Binnenklimas in den Belegschaften, wodurch gerade in reorganisierten Betrieben mit zerbrechlichen Kooperationsformen ein enormes Störpotential entstehen kann. Für das ungelöste Zentralproblem vieler Unternehmen, die Organisation eines standortübergreifenden Wissenstransfers, sind reine Unterbietungskonkurrenzen und Sozialdumping-Strategien ohnehin dysfunktional. *Aber solche Limitierungen können nur dann "ex ante" wirksam werden, wenn sie von handlungsfähigen Akteuren wirkungsvoll in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse eingebracht werden.* Genau das ist innerhalb der bestehenden institutionellen Konfiguration aber nicht gewährleistet.

Sichtbar wird eine geradezu klassisch anmutende anomische Konstellation: Der bestehende Regulationsmodus läßt sich nicht unverändert bewahren. Für das sich durchsetzende neue Muster internationaler Arbeitstei-

lung fehlt ein "regulierendes soziales Band" (Durkheim 1992), eine kompatible Regulationsweise. Nicht die internationale Verflechtung der Wirtschaft an sich, sondern die sozialen, kulturellen und politischen Blockierungen adäquater Regulationsformen markieren das eigentliche gesellschaftliche Problem.¹⁶ Vor diesem Hintergrund steht die Frage, wie eine "soziale Rückbettung" (Giddens 1995, S. 176) sich verselbständigender mikroökonomischer Handlungsstrategien aussehen könnte.

Nach meiner Auffassung sticht auch hier das Argument der Pfadabhängigkeit. Wie bei den Internationalisierungsstrategien der MNEs bestehen bei der Wahl der Regulationsformen politische Ermessensspielräume, die durch die Schwerkraft bestehender Institutionen und Regulationsnormen präformiert werden. Etablierte Aushandlungsmuster begrenzen nicht nur die strategischen Optionen der MNEs; die dadurch beeinflusste räumliche Konzentration grenzüberschreitender Aktivitäten auf den europäischen Raum bietet zudem einen *Fluchtpunkt für eine pfadimmanente Transformation nationaler industrieller Beziehungen*. Als größter Binnenmarkt der Welt besitzt der EU-Raum auch in globalem Maßstab eine regelsetzende Kraft. Die EU bildet einen Rahmen, der - mit welchen Schwierigkeiten auch immer - über nationalstaatlich begrenzte Politikarenen beeinflussbar ist. In dieser Perspektive könnte soziale Rückbettung die Positionierung industrieller Akteure in einem System europäischer Mehrebenen-Regulation (zum Begriff vgl. z.B. die Beiträge in: Jachtenfuchs/Kohler-Koch 1996) bedeuten.

Mehrebenen-Regulation heißt, daß neue Aggregations Ebenen von Interessen entstehen, die im politischen Prozeß auch institutionell miteinander verbunden werden müssen. Für die deutschen industrial relations sollte man sich einen solchen Weg nicht allzu idyllisch vorstellen.

Vieles, was über Standortkonkurrenzen und den Druck auf kollektive, flächenbezogene Vertragsbeziehungen gesagt worden ist, gilt uneingeschränkt für den Wirtschaftsraum der EU. Da die supranationale Ebene der Interessenformierung auf längere Sicht relativ schwach bleiben wird¹⁷, gerät das deutsche System industrieller Beziehungen auch im EU-Rahmen unter Dezentralisierungsdruck.

Ein durch europäische Betriebsräte gestützter "Eurosindikalismus" (Hyman 1992) ist in diesem Kontext möglicherweise das geringere Problem. Eher ist zu vermuten, daß eine extensive Ausnutzung vergleichsweise starker gewerkschaftlicher Positionen in den MNEs die Heterogenisierung der Wirtschaft verstärken und das kollektive Vertragssystem weiteren Zerreißproben aussetzen würde. Der durch Internationalisierungsprozesse forcierte sozialstrukturelle Wandel - Rückgang gewerblicher Tätigkeiten in den industriellen Zentren, Umschichtung hin zu einer Hochqualifizierten-Struktur (Weltbank 1995) und damit relativer Bedeutungsverlust gewerkschaftlicher "Hochburgen" - könnte sich als nicht minder gravierend erweisen. Würde er doch den Unternehmen vor allem in Bereichen mit qualifizierten "Wissensarbeitern" veränderte Kontrollstrategien und individualisierte Aushandlungsmuster nahelegen.

Auch die Platzierung in einer europäischen Mehrebenenregulation liefe daher auf eine tiefgreifende Transformation des deutschen Systems industrieller Beziehungen hinaus. Und doch wäre es kein reines Auflösungsszenario. Es macht einen Unterschied, ob sich die Dezentralisierung von Aushandlungen und Vertragsbeziehungen mit spontaner Wucht und zerstörerisch, oder kontrolliert und evolutionär vollzieht. Die Aktivitäten der MNEs lassen Spielräume für die letztgenannte Variante. Im EU-Rahmen existiert immerhin ein Minimum an institutioneller Konvergenz. Zudem läßt sich hierzulande schon jetzt beobachten, wie - gleichsam als "Subpolitik"

16 Abstrakt läßt sich argumentieren, daß die mit der Entgrenzung nationaler Ökonomien verbundene raum-zeitliche "Abstandsvergrößerung" (zeitliche Beschleunigung ökonomischer Prozesse, räumliche Entfernung der Betroffenen von Entscheidungszentren, Giddens 1995, S. 33, 102), doch immer wieder nach "Zugangspunkten" verlangt, über die systemische Prozesse an das Alltagshandeln konkreter Subjekte angeschlossen werden.

17 Schon wegen der Kooperationsprobleme europäischer Gewerkschaften und des fehlenden kollektiven Verhandlungspartners wird es für einen langen Zeitraum bei einer internationalen Koordination nationaler bzw. regionaler Aushandlungen bleiben (vgl. z.B. Bispinck/Lecher 1993; Lecher 1995, S. 91 ff.; Platzer 1991).

(Beck 1986, 1993), unterhalb und neben den bestehenden Institutionen - Stärken des alten Systems auf einer dezentralen Ebene der Interessenaggregation fortgeführt und weiterentwickelt werden. An vielen Orten stößt man auf lose, oft aus der Not geborene Kooperationsformen zwischen Unternehmen, Betriebsräten, Gewerkschaften und politischen Institutionen. In ihrem Rahmen werden Ausbildungsverbände organisiert, Innovationsprojekte betrieben, regional- und strukturpolitische Initiativen gestartet und so informelle Vertragsbeziehungen und Regulationsnormen kreiert. Meist sind diese Ansätze noch schwach entwickelt und immer wieder von Zerfall bedroht. Ob Unternehmen und Lokalität (Lipietz 1993), industrielle Distrikte (Piore/Sabel 1984; Kern/Sabel 1989) oder Sektoren (Schmitter 1996) die geeignete Aggregationsbasis solcher Ansätze sind, sei dahingestellt. Aber je weniger die Schutzfunktion einer supranationalen Interessenaggregation greift, desto gewichtiger wird der Stellenwert einer im Schnittfeld kooperativer Unternehmensbeziehungen verankerten dezentralen Aushandlungs- und Kooperationsebene.

Wie eine neue institutionelle Konfiguration industrieller Beziehungen letztendlich aussehen wird, entzieht sich wissenschaftlicher Prognosefähigkeit. Eines läßt sich jedoch mit Bestimmtheit sagen: Ein Pfadwechsel hin zu einem radikal gegenwartsorientierten Shareholder-Kapitalismus wäre für viele deutsche bzw. kontinentale europäische MNEs ein riskantes Unterfangen. Z.B. ließe eine Ausrichtung an dem mit einem solchen Gesellschaftsmodell kompatiblen Globalisations-Pfad darauf hinaus, daß die betreffenden Unternehmen sämtliche Bargaining-Beziehungen vollständig neu zu strukturieren hätten. Erfolge an einer Front - etwa eine entscheidende Schwächung von Betriebsräten und Gewerkschaften - könnten sich rasch als Pyrrhus-Sieg erweisen, weil sie bei Kontinuität in anderen Arenen die soziale Kohärenz des jeweiligen industriellen Komplexes gefährden würden. Wenn einzelnen Schlüsselunternehmen dennoch ein vollständiger Pfadwechsel gelingen sollte, würde das bis auf weiteres die Kohäsionskraft des nationalen Industriemodells und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der MNEs zusätzlich belasten (Soskice 1996). Umgekehrt liegt nahe, daß

die im Umgang mit vergleichsweise stabilen, zentral ausgehandelten Kompromissen erfahrenen MNEs sich mittels Re-Regulation des europäischen Binnenmarktes (z.B. Definition sozialer und ökologischer Zugangsbedingungen) erhebliche Feldvorteile gegenüber äußeren Konkurrenten erschließen könnten. Eine pfadüberwindende Transformation hin zu "amerikanisierten" Arbeitsbeziehungen käme demgegenüber einem Vabanquespiel gleich. Würde sie doch die Ausrichtung an einem Gesellschafts- und Industriemodell implizieren, dem interne Kritiker (vgl. Thurow 1996) - trotz funktionierender "Jobmaschine" und innovativer Unternehmen - wegen der eklatanten sozialen Polarisierung schon jetzt die Zukunftsfähigkeit absprechen.

Literaturverzeichnis

- Afheldt, H. (1994): Wohlstand für niemand? Die Marktwirtschaft entläßt ihre Kinder, Verlag Antje Kunstmann.
- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Altvater, E.; Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster.
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell, in: Bispinck, R.: Tarifpolitik der Zukunft. Hamburg, S. 137-172.
- Bispinck, R.; Lecher, W. (Hrsg.) (1993): Tarifpolitik und Tarifsysteme in Europa. Köln.
- Bartlett, Ch.; Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/M.
- Boyer, R. (1992): Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation, in: Demirovic, A.; Krebs, H.P.; Sablowski, Th. (Hrsg.): Hegemonie und Staat. Kapitalistische Regulation als Prozeß und Projekt. Münster, S. 55- 103.
- Braudel (1985/86): Sozialgeschichte des 15. - 18. Jahrhunderts. München.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen. Frankfurt/M.
- Beckmann, Ch.; Fischer, J. (1994): Einflußfaktoren auf die Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in der deutschen chemischen und pharmazeutischen Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 7,8, S. 630 ff.
- Belitz, H. (1996): Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in multinationalen Unternehmen, in: DIW-Wochenbericht 16, S. 258 ff.

- Camilleri, J. A.; Falk, J. (1994): *The End of Sovereignty? The Politics of a Shrinking and Fragmenting World*. Aldershot.
- Carnoy, M. u.a. (1995): *The New Global Economy In The Information Age*. Pennsylvania.
- Chesnais, P. (1994): *La Mondialisation du Capital*. Paris.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1993/1977): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt/M.
- Flecker, J.; Schienstock, G. (1991): *Betriebsübernahmen und Konzernstrukturen*, in: Flecker, J.; Schienstock, G. (Hrsg.): *Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation*. München und Mering, S. 225-241.
- Dahrendorf, R. (1996): *Die Quadratur des Kreises. Ökonomie, sozialer Zusammenhalt und Demokratie im Zeitalter der Globalisierung*, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 9. Köln, S. 1060-1071.
- Dicken, P. (1992): *Global Shift. The Internalization of Economic Activity*. Liverpool
- Dörre, K. (1996): *La fin du pacte croissance en Allemagne, la crise du modèle de production et ses incidences sur les relations industrielles*, in: *Travail ET Emploi*, No 67 2/96, S. 5-24.
- Dore, R. (1996): *Unions Between Class and Enterprise*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 2, S. 154-172.
- Dunning, J. (1992): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham.
- Durkheim, E. (1992) *Über soziale Arbeitsteilung*, Neuauflage. Frankfurt/M.
- Giddens, A. (1995): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt/M.
- Giddens, A. (1979): *Central Problems in Social Theory, Action, Structure and Contradiction in Social analysis*. Berkeley.
- Gordon, D. (1988): *The Global Economy: New Edifice or Crumbling Foundations*, in: *New Left Review* 168, March-April, S. 24 ff.
- Hank, R. (1995): *Arbeit. Die Religion des 20. Jahrhunderts, Auf dem Weg in die Gesellschaft der Selbständigen*. Frankfurt/M.
- Hagedoorn, J. (Ed. 1995): *Technical Change and the World Economy. Convergence and Divergence in Technology Strategies*. Aldershot.
- Hirsch, J. (1995): *Der nationale Wettbewerbsstaat*. Amsterdam.
- Hirst, P.; Thompson, G. (1996): *Globalisation in Question*. Cambridge.
- Hyman, R. (1992): *Trade Unions and the Disaggregation of the Working Class*, in: Regini, M. (Hrsg.): *The Future of Labour Movements*. London, S. 150-168.
- Hyman, R. (1996): *Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 1, S. 5-35.
- Jachtenfuchs, M.; Kohler-Koch, B. (1996): *Europäische Integration*. Opladen.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (1994): *Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren*, in: Zapf, W.; Dierkes, M.: *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*, WZB-Jahrbuch. Berlin.
- Jungnickel, R. (1995): *Foreign Direct Investment, Trade and Employment, The Experience of Germany*, in: OECD, *Foreign Direct Investment, Trade and Employment*. Paris, S. 1991 ff.
- Junne, G. (1996): *Integration unter den Bedingungen von Globalisierung und Lokalisierung*, in: Jachtenfuchs, M.; Kohler-Koch, B., a.a.O., S. 513 ff.
- Katz, H.C. (1993): *The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis*, in: *Industrial Labour Relations Review* 3-22.
- Kern, H.; Sabel, C. (1989): *Gewerkschaften im Prozeß industrieller Reorganisation: Eine Skizze ihrer strategischen Probleme*, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 40, S. 602-618.
- Kern, H. (1996): *German Capitalism: How Competitive Will It be in the Future? Conference "The Restructuring of the Economic and Political System in Japan and Europe: Past Legacy and Present Issues"*. Milano, May 15, 1996, Ms.
- Koch, C. (1995): *Die Gier des Marktes. Die Ohnmacht des Staates im Kampf der Weltwirtschaft*. Wien.
- Marginson, P.; Sisson, K. (1994): *The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations*, in: Hyman, R.; Ferner, A. (Hrsg.): *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford, S. 15-51.
- Marginson, P.; Sisson, K. (1996): *European Works Councils - Opening the Door to European Bargaining?*, in: *European Works Councils Bulletin*, Issue I, January 1996.
- Piore, J.M.; Sabel, Ch.F. (1984): *Das Ende der Massenproduktion. Eine Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*. Berlin.
- Lecher, W. (1995): *Perspektiven europäischer Kollektivverhandlungen*, in: Blanke, T.; Schmidt, E. (Hrsg.): *Tarifpolitik im Umbruch*. München, S. 91 ff.
- Lehndorff, St. (1996a): *Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 3/96, S. 237-261.
- Lehndorff, St. (1996b): *Arbeitszeit, Flexibilisierung und Beschäftigungssicherung. Einige Überlegungen zu den neuen Herausforderungen*, MS.

- Lipietz, A. (1993): *Towards a New Economic Order*, Cambridge.
- Luttwak, E. (1994): *Weltwirtschaftskrieg, Export als Waffe - aus Partnern werden Gegner*. Reinbek bei Hamburg.
- Müller-Jentsch, W. (1996): *Theorien industrieller Beziehungen*, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 1, S. 36-64.
- Nagel, B. u.a. (1995): *Information und Mitbestimmung in internationalen Konzernen*, MS. Kassel.
- Narr, W.D.; Schubert, A. (1994): *Weltökonomie*. Frankfurt/M.
- Ohmae, K. (1996): *Der neue Weltmarkt*. Hamburg.
- Ohmae, K. (1994): *Die neue Logik der Weltwirtschaft*. Hamburg.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen
- Perlmutter, H.V. (1972): *The Development of Nations, Unions and Firms as Worldwide Institutions*, in: Gunter, H. (Hrsg.): *Transnational Industrial Relations*. New York.
- Platzer, H.W. (1991): *Gewerkschaftspolitik ohne Grenzen. Die transnationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften im Europa der 90er Jahre*. Bonn.
- Porter, M. (1993): *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, Sonderausgabe. Wien.
- Porter, M. (Hrsg.) (1986): *Competition in Global Industries*. Boston.
- Reich, R. B. (1993): *Die neue Weltwirtschaft*. Frankfurt/M.
- Rosenau, J.N.; Czempiel, E.-O. (1992): *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge.
- Ruigrok, W.; van Tulder, R. (1995): *The Logic of International Restructuring*. Routledge.
- Schmitter, C. Ph. (1996): *Sektoren im Modernen Kapitalismus: Steuerungsformen und ihre Performanzunterschiede*, in: Kenis, P.; Schneider, V.: *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt/M., S. 313 ff.
- Schulzen, Th. (1992): *Internationalismus von unten. Europäische Betriebsräte in Transnationalen Konzernen*. Marburg.
- Schulzen, Th. (1995): *Auf dem Weg zu einem neuen transnationalen Unternehmenskorporatismus? Zum Verhältnis von Transnationalen Konzernen, nationalen Systemen der Arbeitsbeziehungen und sozialer Regulierung in Europa*, in: *Forschungsgruppe Europäische Gemeinschaft, Studie Nr. 5, Europäische Integration und politische Regulierung - Aspekte, Dimensionen, Perspektiven*. Marburg, S. 97-113.
- Soltwedel, R. (1996): *Freiheit für die Betriebe. Kollektive Regelungen passen nicht mehr in das Zeitalter der Globalisierung*, in: *Die Zeit* Nr. 37, S. 19.
- Soskice, D. (1996a): *The stake we're in*, in: *Prospect*, April 1996, S. 39-42.
- Streeck, W. (1995): *Der deutsche Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben?*, Original in: Crouch, C.; Streeck, W. (1995): *Modern Capitalism or Modern Capitalisms?* London.
- Thurow, L. (1996): *Die Zukunft des Kapitalismus*. Düsseldorf.
- UNCTAD (1995): *World Investment Report*. New York.
- UNCTAD (1996): *World Investment Report*. New York.
- Wallerstein, I. (1984): *Der historische Kapitalismus*. Berlin.
- Weltbank (Hrsg.) (1995): *Weltentwicklungsbericht 1995. Arbeitnehmer im weltweiten Integrationsprozeß. Kennzahlen der Weltentwicklung*. Bonn.
- Wirtschaftswoche (1996): *Neue Stimmung. Pharmahersteller entdecken den Biotechnik-Standort Deutschland. Das Investitionsklima bessert sich.*, Nr. 39, S. 72-74.

Für Anregungen und hilfreiche Kritik danke ich Martin Baethge und Rainer Elk-Anders.

Arbeitslosigkeitserfahrungen im ostdeutschen Transformationsprozeß

Berthold Vogel

Will sich heute ein am gesellschaftlichen Transformationsprozeß in Ostdeutschland interessierter Zeitgenosse unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse über die Frage informieren, wie diejenigen denken, fühlen und handeln, die im Umbruch ihren Arbeitsplatz verloren haben, dann wird er in der Literatur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auf zwei Positionen treffen, die nicht unbedingt kompatibel sind.

Schaut er sich beispielsweise die empirischen Befunde mehr oder weniger repräsentativer Arbeitslosenbefragungen an, dann gewinnt er womöglich den Eindruck: Die ostdeutschen Arbeitslosen unterscheiden sich in ihrem Denken, in ihren Gefühlen und in ihrem Handeln nur unerheblich von ihren westdeutschen Schicksalsgenossen. Sie setzen ähnliche Problemschwerpunkte bei der Beschreibung ihrer sozialen Lage und auch sie erleben den Arbeitsplatzverlust im großen und ganzen als eine Situation der Ungewißheit und Unsicherheit, die die erworbene berufliche und soziale Position sowie die bislang gültigen erwerbsbiographischen Pläne in Frage stellt.

Richtet unser interessierter Zeitgenosse dagegen seine Aufmerksamkeit auf den einen oder anderen soziologischen Beitrag, der sich - ohne langwierige empirische Fliegenbeinzählerei - eher im allgemeinen mit dem Wandel von Subjekt und Gesellschaft in Ostdeutschland beschäftigt, dann wird ihm der ostdeutsche Arbeitslose gerne auch als jemand vorgestellt, der aufgrund seiner verhängnisvollen DDR-Sozialisation in mentalen Blockaden und Modernitätsdefiziten gefangen ist, so daß er - diesmal im Unterschied zu seinem westlichen Schicksalsgenossen - erhebliche Schwierigkeiten hat, als selbstverantwortlicher und selbständiger Arbeitsmarkt-

akteur aufzutreten, zu handeln und sich aus seiner mißlichen Lage zu befreien.

Die Ergebnisse unserer Forschung in den vergangenen Jahren in Ost- und Westdeutschland¹ legen es dagegen nahe, den zitierten Zeitgenossen mit folgender These zu konfrontieren:

Die ostdeutschen Arbeitslosen erleben und erfahren, denken und sprechen über ihre Arbeitslosigkeit tatsächlich in spezifisch anderer Weise als dies westdeutsche Arbeitslose tun, aber mit blockierten Mentalitäten oder subjektiven Modernitätsdefiziten hat das wohl kaum etwas zu tun.

Um Ihnen diese These nun etwas näherzubringen, habe ich mir aus unserem empirischen Material zwei Fragen herausgegriffen, auf die ich im folgenden kurz eingehen möchte:

1 Zentraler Bestandteil unserer Untersuchungen, die sich - konzipiert als Regionalstudien - mit den sozialstrukturellen Folgen der Arbeitslosigkeit und vor allen Dingen mit der Erfahrung und Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes durch die Betroffenen auseinandersetzen, waren qualitative Leitfadenerhebungen von arbeitslosen Männern und Frauen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Qualifikation und unterschiedlicher Verbleibsdauer in Arbeitslosigkeit. Im Rahmen unserer Untersuchung in Ostdeutschland haben wir die Arbeitslosen zu ihrem Berufsweg in der DDR, zu ihren Erfahrungen mit der "Wende", zu ihrem Alltag in der Arbeitslosigkeit, zu ihrer Beurteilung der eigenen Chancen am "neuen" Arbeitsmarkt und zu ihrem Arbeitsmarktverhalten befragt. Ausgewählte Ergebnisse finden sich in Kronauer/Vogel: "Arbeitslos im gesellschaftlichen Umbruch", in: Andreß (Hrsg.): "Fünf Jahre danach. Zur Entwicklung von Arbeitsmarkt und Sozialstruktur im vereinten Deutschland", Berlin/New York 1995 sowie in Vogel: "Gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Arbeitslosigkeitserfahrung und erwerbsbiographische Perspektiven von Arbeitslosen in Ostdeutschland", in: SOFI-Mitteilungen Nr. 23. Göttingen 1996. Zu unserer Untersuchung in Westdeutschland vgl. Kronauer/Vogel/Gerlach: "Im Schatten der Arbeitsgesellschaft" Frankfurt/New York 1993.

(1) Was kennzeichnet die spezifische Arbeitslosigkeitserfahrung in Ostdeutschland?

(2) Wovon hängen die erwerbsbiographischen Perspektiven ostdeutscher Arbeitsloser ab bzw. wie erleben ostdeutsche Arbeitslose ihre neue Soziallage?

1. Was kennzeichnet die Arbeitslosigkeitserfahrung in Ostdeutschland?

Ich ziehe den eingangs genannten Befund, daß ostdeutsche Arbeitslose ähnliche Problemschwerpunkte wie westdeutsche setzen, keinesfalls in Zweifel, wenn ich feststelle, daß sich hinter ähnlichen Antwortmustern durchaus unterschiedliche Erfahrungen und Sinnzusammenhänge verbergen können, die wiederum etwas mit unterschiedlichen sozialen Konstellationen, in denen diese Erfahrungen gemacht werden, zu tun haben.

Das heißt, wir finden in unseren Interviews zahlreiche Hinweise darauf, daß die Erfahrung der Arbeitslosigkeit sehr eng mit dem Verlauf und den Folgen des Transformationsprozesses verknüpft ist. Die Arbeitslosigkeit im Osten ist - im Unterschied zu Westdeutschland - durch einen gesellschaftlichen Umbruch erzeugt und wird in diesem Umbruch erlebt. Kurz: der Transformationsprozeß konstituiert einen spezifischen Erfahrungshorizont der Arbeitslosigkeit.

Diesen spezifischen Erfahrungshorizont kennzeichnet zum ersten, daß in der Nachwendezeit *erwerbsbiographische Kontinuitätserwartungen zerstört wurden*, d.h. die in der DDR geprägte Erwartung, daß es immer auf irgendeiner Arbeitsstelle weitergeht, ja weitergehen muß, kollidierte mit der schmerzlichen Erfahrung des Arbeitsplatzverlustes. Den Arbeitsplatz zu verlieren und die Erfahrung, daß die eigene Arbeitskraft nun einen veränderten oder im Extremfall keinen "Marktwert" mehr besitzt und auf diese Weise überzählig, vielleicht sogar überflüssig geworden ist, lag bis zu diesem Zeitpunkt buchstäblich außerhalb des kollektiven wie indivi-

duellen Erfahrungs- und Vorstellungshorizonts der ostdeutschen Erwerbstätigen.

Diesen spezifischen Erfahrungshorizont kennzeichnet zum zweiten, daß *die Arbeitslosen im Transformationsprozeß über keine klar erkennbaren Orientierungspunkte bei der Arbeitssuche verfügen*, d.h. der Nachwendearbeitsmarkt liefert wenig Anhaltspunkte für eine halbwegs zuverlässige Beurteilung der künftigen Beschäftigungsentwicklung, an denen sich die Arbeitslosen in ihrem Arbeitsmarktverhalten orientieren könnten. Der Wert der eigenen Arbeitskraft unterliegt neuen, oftmals noch unklaren Kriterien. Die Arbeitsämter wirken im Umbruchsprozeß vielfach eher im Sinne einer Selektions- denn einer Orientierungsinstanz. Und selbst die "sozialen Netze" (Familie, Bekannte, ehemalige Kollegen) können in der Regel keine Orientierungshilfe geben. Die Arbeitslosen in Ostdeutschland werden daher in ihren Bewerbungsaktivitäten zu einem "Trial-and-error-Verfahren" gezwungen, das sich in dieser Form erheblich von Mustern der Arbeitssuche westdeutscher Arbeitsloser unterscheidet.

Diesen spezifischen Erfahrungshorizont kennzeichnet zum dritten (und das ist der zentrale Punkt), daß sich *die Erfahrungen des gesellschaftlichen Umbruchs mit den Erfahrungen des individuellen Arbeitsplatzverlustes in zwiespältiger Weise verschränken und überlagern*. Das heißt, um Ihnen ein Beispiel zu geben, daß die Arbeitslosen dabei zusehen müssen, wie "die Anderen" ihre Runden im neuen Erwerbssystem drehen und sich sozial und beruflich zu etablieren versuchen. Zugleich wissen sie aber, daß ihnen selbst als Zuschauer dieses "Renrens" in bestimmten Dimensionen mehr geboten wird als zu den Zeiten, in denen sie selbst noch mit von der Partie waren. Das trägt zu manch zwiespältigem Gefühl bei, das westdeutschen Arbeitslosen gänzlich fremd ist. Denn einerseits partizipieren auch Arbeitslose in Ostdeutschland an den Verbesserungen der technischen und sozialen Infrastruktur (Telefon, Mediennutzung, Wohnkomfort, medizinische Versorgung usw.) sowie an der Erweiterung der Konsummöglichkeiten seit der Wende, andererseits sehen sie sich als Außenseiter, Deklassierte

und Unterlegene im gesellschaftlichen Kampf um Status, Identität und Anerkennung.

Die spezifische Paradoxie der sozialen Lage Arbeitslosigkeit in der "Wendezeit" besteht darin, daß sich die Lebenssituation auch für die Arbeitslosen in bestimmten Dimensionen deutlich verbessert hat, sie aber dennoch Gefahr laufen, von den neuen "zivilisatorischen Standards" (Brock) der materiell-kapitalistischen Kultur und Lebensweise ausgeschlossen zu werden. Mit anderen Worten: Obgleich sich die Lebenslage der Arbeitslosen in verschiedener Hinsicht trotz des Arbeitsplatzverlustes zum Positiven verändert, verschärfen sich dennoch soziale, materielle und symbolische Ungleichheiten zwischen Arbeitslosen und Erwerbstätigen. Entscheidend ist dabei, daß sich die Vergleichsperspektive ostdeutscher Arbeitsloser immer weniger an der vormaligen Lebenssituation in der DDR ausrichtet, sondern immer stärker an der Frage: in welcher Situation befindet man sich im Vergleich zu "relevanten Anderen", also im Vergleich zu Verwandten, Freunden oder Bekannten. Im Zuge des gesellschaftlichen Umbruchs und des eigenen Arbeitsplatzverlustes verändern sich eben auch die sozialen Maßstäbe, an denen man andere bemißt und an denen man selbst bemessen wird.

Kurzum: Die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland wird von den Betroffenen als äußerst zwiespältige (durchaus im Sinne einer Gewinn- und Verlustrechnung), als radikal neue und als weitgehend unüberschaubare soziale Lage erlebt.

Diese allgemeine Aussage über einen kollektiv geteilten Erfahrungshorizont ostdeutscher Arbeitsloser differenziert sich allerdings, wenn wir nach den erwerbsbiographischen Perspektiven und den Handlungsspielräumen der Arbeitslosen unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, zu denen insbesondere die Konstituierung eines formalen Arbeitsmarktes zählt, fragen. Ich komme damit zu meinem zweiten Punkt:

2. Wovon hängen die erwerbsbiographischen Perspektiven von Arbeitslosen in Ostdeutschland ab bzw. wie erleben ostdeutsche Arbeitslose ihre neue Sozillage?

Von entscheidender Bedeutung für die Beantwortung dieser Fragen sind nach unseren Befunden zwei Faktoren:

Zum ersten: die erwerbsbiographische Ausgangssituation der Arbeitslosen zum Zeitpunkt der "Wende" ("Wende" wird dabei nicht als ein fixes Datum gefaßt, sondern als ein Zeitraum, der sich in etwa auf die Jahre 1990/91 erstreckt). Denn die Richtung, in der die von uns befragten Arbeitslosen die Frage nach ihren erwerbsbiographischen Perspektiven beantworten und die Art und Weise, in der sie ihre Arbeitslosigkeit erleben, hängen maßgeblich davon ab, in welcher Erwerbsphase sie sich zum Zeitpunkt der "Wende" befanden und unter welchen erwerbsbiographischen Voraussetzungen sie in den Umbruchsprozeß eingetreten sind. Kurz: In welcher sozialen und beruflichen Phase ihres Erwerbslebens traf die Befragten die Zäsur der "Wende"?

Die sich in der "Wendezeit" eröffnenden oder verschließenden erwerbsbiographischen Perspektiven beruhen zum zweiten auf der Struktur und dem Volumen der verfügbaren Ressourcen beruflicher bzw. qualifikatorischer und sozialer Art. Das besondere Problem für die ostdeutschen Arbeitslosen an dieser Stelle ist freilich, daß - im Prozeß der Konstruktion eines ostdeutschen Arbeitsmarktes nach westlichem Vorbild - ihre zu DDR-Zeiten erworbenen Ressourcen eine Neubewertung erfahren haben. Die Verwertbarkeit von Ressourcen im Prozeß der Neuordnung und Umgestaltung des Erwerbsarbeitsystems hängt daher von ihrer Konvertibilität ab, also von der Frage, ob man mit den in der "Wendezeit" neu vermessenen und neu gewichteten Ressourcen noch etwas anfangen kann (ob sie noch etwas "wert" sind) oder ob sie im Gegenteil zum Diskriminierungsfaktor am Arbeitsmarkt werden.

Wie diese Faktoren nun zusammenspielen, läßt sich anhand unserer Interviews an drei typischen erwerbsbiographischen Perspektiven und Verarbeitungsformen der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland zeigen:

Erster Typ: Arbeitslosigkeit als erwerbsbiographischer Neuanfang. Diese Arbeitslosen versuchen unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einen erwerbsbiographischen Neuanfang. Typisch für sie ist, daß ihre bisherige berufliche Laufbahn in der DDR aufgrund ihres wechselhaften, von Außenanforderungen diktierten und mit Dequalifizierungen verbundenen Verlaufs, nicht oder immer nur für kurze Phasen den eigenen Erwartungen und Vorstellungen entsprach. Die Zäsur der "Wende" trifft diese Arbeitslosen gewissermaßen in einer erwerbsbiographischen Phase immer noch nicht gelungener beruflicher Etablierung. Aber sie verfügen in der "Wendezeit" auch über gute Voraussetzungen, um sich im Umbruchsprozeß neu orientieren zu können. Zwar haben sie schon eine "Erwerbsgeschichte" in der DDR hinter sich, aber ihre Erwerbsbiographie ist noch nicht so weit fortgeschritten, daß für sie alleine schon aus Altersgründen kein beruflicher Neuanfang mehr möglich wäre, und - noch wichtiger - sie können an ihre in der DDR erworbenen Qualifikationspotentiale zumindest partiell anknüpfen, obgleich diese in der Vergangenheit phasenweise oder auch auf Dauer brachlagen.

Zweiter Typ: Arbeitslosigkeit als erwerbsbiographische Blockade. Das zentrale Problem besteht für diese Arbeitslosen, die ihre Situation typischerweise als erwerbsbiographische Blockade erleben, darin, daß sie die Zäsur der "Wende" gewissermaßen in den "besten Jahren" ihrer Erwerbsbiographie getroffen hat. Nach einer für sie oft schwierigen Berufsfindungs- und Berufseinstiegsphase zu DDR-Zeiten, die mit zahlreichen Betriebs- und Tätigkeitswechseln einherging, hatten sie sich zum Zeitpunkt der "Wende" in ihrem Betrieb in einer für sie weitgehend befriedigenden Weise etabliert. Der gesellschaftliche Umbruch dementiert nun diese von ihnen erreichte berufliche und soziale Position und schneidet ihnen die Möglichkeit ab, ihre eingeschlagene Laufbahn weiter fortzusetzen. Denn die Branche oder der Betrieb,

in der bzw. in dem sie in der DDR erwerbstätig waren, haben den wirtschaftlichen Transformationsprozeß nicht oder nur in stark reduziertem Maße überstanden. Somit fehlen ihnen aktuell tragfähige Bewertungsmaßstäbe und Handlungsstrategien dafür, ob und wie sich die eigene Erwerbsbiographie, die in ihrem Qualifikationszuschnitt sehr eng mit der regionalen Großindustrie und Agrarwirtschaft verbunden war, fortsetzen läßt. Ihre prekäre Lage hoffen sie durch intensive Arbeitsmarktaktivitäten und durch die Bereitschaft, die eigenen Ansprüche an Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Arbeitslöhne herunterzuschrauben, überwinden zu können.

Dritter Typ: Arbeitslosigkeit als erwerbsbiographischer Endpunkt. Durch den Verlust des Arbeitsplatzes in der "Wendezeit" sind diese Arbeitslosen entweder aus Altersgründen, aufgrund geschlechtsspezifischer Diskriminierungen am Arbeitsmarkt oder aufgrund fehlender beruflicher Qualifikationen in eine erwerbsbiographische Sackgasse geraten. So verwehrt die erwerbsbiographische Zäsur der "Wende" den älteren, aber für die Inanspruchnahme der Vorruhestandsregelung zu spät geborenen Arbeitslosen dieses Typs einen in ihrer Sichtweise "ordentlichen" und "würdigen" Abgang aus dem Berufsleben. Den jüngeren und zu DDR-Zeiten in der Regel als ungelernete Industriearbeitskräfte tätigen Frauen dieses Typs, die zum Zeitpunkt der "Wende" noch weitgehend am Beginn ihres Erwerbslebens standen, verwehrt diese Zäsur dagegen eine Etablierung im Erwerbssystem. Der gesellschaftliche Umbruch trifft diese Arbeitslosen somit in der Schlußphase oder kurz nach Beginn ihres Erwerbslebens. Angesprochen auf ihre Erwerbslaufbahn zu DDR-Zeiten, räsionieren sie daher oft ohne rechte Perspektive, resignativ und melancholisch über den Umstand, daß man "damals" wenigstens noch eine "sinnvolle Aufgabe" hatte, und daß man "damals" immerhin noch einen Platz in der Gesellschaft besaß. Sie sehen sich als "Wendeverlierer" und ziehen sich im Bewußtsein der eigenen Chancenlosigkeit vom Arbeitsmarkt weitgehend zurück.

In unserem Befragungssample (n=101; die Sampleauswahl orientierte sich an der vom Arbeitsamt für die Un-

tersuchungsregion durchgeführten Strukturanalyse des Arbeitslosenbestandes Ende September 1994) verteilen sich die arbeitslosen Frauen und Männer in folgender Weise auf die drei skizzierten Typen: Eine starke Minderheit, rund ein Fünftel (18 % der Befragten insgesamt, 22 % der Männer und 14 % der Frauen) der Arbeitslosen findet sich im ersten Typ wieder, etwa die Hälfte der Arbeitslosen des Befragungssamples (46 % der Befragten insgesamt, 51 % der Männer und 43 % der Frauen) ordnen wir dem zweiten Typ zu und immerhin mehr als ein Drittel (36 % der Befragten, 27 % der Männer und 43 % der Frauen) der Arbeitslosen sind im dritten Typ vertreten. Hierbei ist freilich zu berücksichtigen, daß unsere Untersuchung als Regionalstudie (Kreis Neuruppin in Brandenburg) angelegt war und die Zusammensetzung des Arbeitslosensamples daher wohl einige regionalspezifische Besonderheiten aufweist, die auf die typologische Verteilung zurückwirken.

Das alles ändert aber nichts daran, daß die Antwort auf die Frage, wie man als ostdeutscher Arbeitsloser seine Perspektiven am Arbeitsmarkt sieht und seine soziale Lage erlebt bzw. bewertet, in starkem Maße davon ab-

hängt, an welchem Punkt seiner Erwerbslaufbahn man sich zum Zeitpunkt der "Wende" befand. Entscheidend ist, auf welchem "erwerbsbiographischen Fuß" man zur "Wendezeit" erwischte wurde und welche Art von Ressourcen in diesem Moment zur Verfügung standen. Dieses zu zeigen, war die Aufgabe der knappen typologischen Skizze.

Ich komme zum Schluß und hoffe, daß ich alles in allem mit meinen Ausführungen zeigen konnte, daß die spezifische Art und Weise, in der die ostdeutschen Arbeitslosen ihre neue soziale Lage erleben und verarbeiten, wenig mit einer transformationsresistenten DDR-Mentalität oder mit zivilisatorischen Lücken bei der Bewältigung ungewohnter Lebenssituationen zu tun hat, sondern sehr viel mit dem komplexen und komplizierten Wechselspiel von erwerbsbiographischen Erfahrungen, die in der DDR geprägt wurden, von erwerbsbiographischen Erwartungen, die in der "Wendezeit" nur allzu oft enttäuscht wurden und von erwerbsbiographischen Verunsicherungen, die der prekären Gegenwart eines vielfach gespaltenen und krisengeschüttelten Arbeitsmarktes geschuldet sind.

Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel

Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG

Michael Schumann, Detlef Gerst

In der unendlichen Geschichte "Gruppenarbeit" wurde ein weiteres Kapitel geschrieben. Die Verheißung kräftiger Produktivitätszugewinne, mit der die Reengineeringberater im Gefolge von Womack u.a. (1991) die Gruppenarbeit propagierten, hat in der Phase verschärfter Weltmarktkonkurrenz ihre Wirkung nicht verfehlt. Gruppenarbeit wurde in den 90er Jahren in der Industrie erneut erprobt. Nun freilich nicht mehr, wie in den 70er Jahren, unter dem Vorzeichen von HdA, zur Abmilderung negativer Folgen tayloristischer Arbeitsgestaltung (also in sozialpolitischer Zielsetzung), sondern ausdrücklich als arbeitspolitische Rationalisierungsstrategie. Wie bilanzieren sich die Erfahrungen mit dieser Gruppenarbeit zu einem Zeitpunkt, in dem die Orientierungsphase weitgehend abgeschlossen ist und die breitere Umsetzung anstehen könnte?

Unter dem Ticket Gruppenarbeit läuft freilich heute Vieles und höchst Heterogenes.¹ Auch solche Gestaltungsansätze zählen dazu, die letztlich nur alten Wein in neue

Schläuche umfüllen. Die traditionelle Arbeitspolitik mit hoher Arbeitsteilung bei rigider Trennung von Planung und Ausführung, bestmöglicher Standardisierung der Verrichtungen und hierarchischer Führung wird fortgeschrieben. Die Veränderungen bleiben beschränkt auf schmale Anteile von Selbstorganisation sowie zumindest dem Anspruch nach egalitäre Betriebskulturen und offenere Umgangsformen. Wir sprechen bei dieser Gestaltungsvariante von strukturkonservativer Gruppenarbeit. Sie erreicht ihre Einspareffekte eher konventionell durch Leistungsverdichtung und appellative Mobilisierung. Je mehr die Unternehmenspolitik Kurzfristerfolge an der Kostenfront privilegiert, umso höhere Konjunktur hat strukturkonservative Gruppenarbeit - der angespannte Arbeitsmarkt macht's möglich.

Für die Forschung ist in bezug auf strukturkonservative Gruppenarbeit vor allem wichtig, wo und in welcher Breite sie sich durchsetzt und ob damit eine Phase neotayloristischer Rationalisierung eingeleitet wird. Konzeptionell Neues ist von dieser Gruppenarbeit nicht zu erwarten; insofern dürften auch die Arbeitsfolgen und die Reaktionen der Mannschaften wenig Überraschendes ergeben. Spannend wird es erst dann, wenn Versprechungen nicht eingelöst, Motivationsstimulanzien verbraucht und Leistungssteigerungen überreizt werden, so daß in Reaktion auf diese Arbeitspolitik neue Konflikte auftreten.²

1 In der Gruppenarbeitsdiskussion herrscht mittlerweile Einigkeit über die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtungsweise (vgl. Antoni 1994; Jürgens 1993; Moldaschl/Schmierl 1994; Roth 1996). Es fehlt aber an systematischen und vergleichenden Untersuchungen. In der Gruppenarbeitsliteratur überwiegen Einzelfallstudien bzw. Konzeptbetrachtungen, die auf zu wenig gesicherter Empirie basieren. Um pauschalierende Aussagen vom Typus "ambivalente Arbeitsfolgen" zu vermeiden und die Heterogenität vorfindbarer Gruppenarbeit zumindest kontrastierend offenzulegen, unterscheiden wir zwischen strukturinnovativen und strukturkonservativen Gestaltungsansätzen (vgl. Gerst u.a. 1994, 1995). In einer neueren Studie kommen Mickler u.a. (1996) zu dem Ergebnis, daß sich das mittlerweile vielfach als Referenzmodell gehandelte Gruppenarbeitskonzept eines PKW-Endherstellers in Ostdeutschland weder dem Pol strukturkonservativ noch dem Pol strukturinnovativ zuordnen läßt. Möglicherweise kristallisiert sich auch in Deutschland ein dritter Gestaltungsansatz heraus, für den bezogen auf NUMMI, einem Joint Venture von GM und Toyota, die Bezeichnung "demokratischer Taylorismus" (Adler 1993, 1995) vorgeschlagen wurde.

2 Für einige Transplants in den USA, Kanada und England, in denen die betriebliche Restrukturierung und die eingeführte Gruppenarbeit in ihrer neuen Konfliktualität untersucht wurde vgl. Rinehart u.a. 1996, Robertson u.a. 1993; Garrahan/Stewart 1992; Fucini/Fucini 1990. Interessanterweise deuten sich neuerdings auch in Deutschland bei der an CAMI, einem Joint Venture von GM und Suzuki, orientierten Produktionsorganisation von Opel in Eisenach und für die dort praktizierte strukturkon-

Doch die Renaissance der Gruppenarbeit unter den Vorzeichen arbeitspolitischer Rationalisierung hat auch strukturinnovative Experimente stimuliert, die auf die Rücknahme von Arbeitsteilung, den Abbau von hierarchischen Vorgaben und den Aufbau erweiterter Selbstorganisation und Zuständigkeit setzen. Auf diese Weise aufgewertete Produktionsarbeit fungiert als Hebel für verbesserte Wirtschaftlichkeit: Sie zielt ab auf jene Produktivitätsreserven des shop-floor, deren Nutzung durch traditionelle Leistungs politik blockiert wird. Ist die strukturinnovative Gruppenarbeit tatsächlich in der Lage, die Kompatibilität von Effizienzsteigerung und Arbeitsverbesserung herzustellen? Kann sie die Interessen von Kapital und Arbeit bei Rationalisierung parallelisieren, Mißtrauen und dadurch stimulierte Leistungszurückhaltung überwinden und Leistungsabsprachen auf die neue, konsensfähigere Grundlage von "Zielvereinbarungen" stellen (vgl. Dörre 1996)? Gelingt insofern ein arbeitspolitischer Ansatz, in dem Unternehmen und Beschäftigte an die Rationalisierung in "Gemeinschaftsperspektive" als "Gestaltungspartner" herangehen? In sozialwissenschaftlichem Blickwinkel wird die aktuelle Phase der Restrukturierung besonders dort relevant, wo mit der Einführung der Gruppenarbeit solche grundlegenden Fragen der betrieblichen Sozialverfaßtheit berührt sein könnten.

In unserem Artikel stellen wir Ergebnisse einer in der Mercedes-Benz AG und in deren Auftrag durchgeführten sozialwissenschaftlichen Evaluierung von Gruppenarbeitsprojekten vor.³ Das Konzept der Gruppenarbeit

servative Gruppenarbeit erste Probleme an. Eben noch als Modemodell hoch gehandelt, ist hier von wachsendem Unmut in der Belegschaft, von Kritik an zu hohen Leistungsanforderungen und nachlassender Arbeitsqualität die Rede. Wie schon bei CAMI erweisen sich auch bei Opel-Eisenach die eingesetzten Teamsprecher als kritische Masse: Als Quasi-Vorgesetzter, Leitfigur und Ausputzer der Gruppe konzipiert, der die Hauptlast der Restrukturierung trägt, gerät der Teamsprecher zunehmend mehr in eine unerfreuliche Prellbock-Rolle zwischen steigenden betrieblichen Ansprüchen und sinkender Bereitschaft der Belegschaft, sie zu erfüllen (vgl. FR vom 18.09.1996).

3 In der Mercedes-Benz AG hatten sich Vorstand und Gesamtbetriebsrat in einer Betriebsvereinbarung darauf verständigt, vor einer endgültigen Entscheidung über verallgemeinernde Einführungen von Gruppenarbeit in einer Reihe von Pilotprojekten zu erproben, ob mit Gruppenarbeit gleichermaßen Produktivitätssteigerung und Arbeitsverbesserung erreicht werden könnte. Die arbeitssoziologische Evaluierung der Projekte übernahm das

wollte mit der Restrukturierung beides erreichen: eine erhöhte Wirtschaftlichkeit und Arbeitsverbesserungen; es folgte also einem strukturinnovativen Gestaltungsanspruch. Unsere Untersuchungsfragen hießen deswegen: Wie verändert sich in den Projekten die Arbeitssituation? Was sagen die Gruppenarbeiter zur erfahrenen Arbeitsveränderung und zum Konzept? Gibt es Anzeichen für eine Verarbeitung dieser Arbeitspolitik, die auf einen Wandel der betrieblichen Selbstdefinition der Beschäftigten verweisen?

Die Gliederung des Aufsatzes folgt der Reihenfolge dieser Fragen: Wir stellen zunächst das Konzept der Gruppenarbeit bei Mercedes-Benz vor (I); untersuchen dann die Arbeitsveränderungen nach Einführung der Gruppenarbeit (II); fragen nach dem Urteil der Gruppenarbeiter (III); bilanzieren schließlich die Befunde (IV) und reflektieren sie im Kontext der genannten sozialwissenschaftlichen Erkenntnisperspektiven (V). Der Aufsatz will insgesamt die Potentialabschätzung strukturinnovativer Gruppenarbeit auf eine empirisch gesicherte Basis stellen.

I. Konzept

In einer Betriebsvereinbarung der Mercedes-Benz AG zum "Pilotprojekt Gruppenarbeit" (1992) werden als "gleichrangige Ziele verbesserte Wirtschaftlichkeit und

SOFI - die betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle lag in der Hand des Unternehmens selbst. Insgesamt untersuchten wir zwischen 1994 und 1996 in vier Werken zehn Projekte, die bereits länger als ein Jahr liefen und damit die Startschwierigkeiten hinter sich hatten. Vier Projekte repräsentierten Gruppenarbeits-Erprobungen in kapitalintensiver, technisierter Produktion - mit dem dominanten Arbeitstypus des "Systemreguliers"; sechs betrafen personalintensive Fahrzeug- und Motorenmontagen mit dem Arbeitstypus der repetitiven, mehr oder weniger kurzzyklischen Montagearbeit. Als methodisches Vorgehen wählten wir Fallstudien und Cross-Examination-Recherchen: weitgestreute Expertengespräche, intensive mehrtägige Arbeitsplatzanalysen und Gruppenbeobachtungen sowie mündlich-qualitative (Auswahl) und schriftlich-standardisierte (Totalerhebung) Interviews mit Gruppenmitgliedern. In Präsentationen und Workshops wurden die Ergebnisse an die Bereiche rückgekoppelt und von den Gruppenarbeitern, ihren Interessenvertretern und der Bereichs- und Werkshierarchie gegengelesen und diskutiert (vgl. zur SOFI-Evaluationsstudie und zur Gruppenarbeit bei Mercedes-Benz Springer 1993; Gerst u.a. 1994 u. 1995; Tropitzsch 1994).

Arbeitssituation" fixiert und dafür folgende Rahmenbedingungen der Gestaltung verabredet:

- Die Aufgaben sollen durch Rücknahme von Arbeitsteilung und Neuverknüpfung planender und ausführender Funktionen erweitert und Standardisierung durch qualifikationsorientierte Gestaltung sowie Tätigkeitswechsel zurückgenommen werden. Die Beteiligung an der betrieblichen Optimierung der Fertigung und damit am kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP) wird Bestandteil der Arbeit. Angestrebt werden möglichst ganzheitliche, prozeßorientierte, qualifikationsfördernde, für Gruppen umrissene Aufgabenzuschnitte.
- Auf der Grundlage erweiterter Aufgabenstellung und entsprechend verbreedeter Kompetenzen (gezielte Qualifizierungsmaßnahmen) trägt die Gruppe gemeinsam Verantwortung für das von ihr beeinflusste Arbeitsergebnis. Sie bekommt Entscheidungsspielräume insbesondere für Personalplanungen und Arbeitsgestaltung. Dabei wird die Gruppe über alle einschlägigen Betriebsdaten informiert und erhält Möglichkeiten zur Selbstorganisation. Hierfür wählt sie "Gruppensprecher", die als Gleiche unter Gleichen (keine Spezialisierung für Sonderaufgaben) nach innen die Moderatoren- und nach außen die Interessenvertreter-Rolle übernehmen sollen. Regelmäßige eigenverantwortlich durchzuführende "Gruppengespräche" sollen nicht nur der wechselseitigen Information sowie Planung, Organisation und Optimierung der Arbeit dienen, sondern auch der gemeinsamen Problemlösung, Konsensfindung und damit Gruppenentwicklung. Die Gruppe erhält also Qualifikations-, Organisations- und Zeit-Ressourcen für die Bewältigung der kollektiv gestellten Aufgaben und der erweiterten Verantwortung.
- Es werden "Projektteams" (mit einschlägig kompetenten Mitgliedern der planenden und produktiven Bereiche und des Betriebsrates) gebildet, die zusammen mit den Gruppenmitgliedern und den Vor-

gesetzten die Implementation der Gruppenarbeit begleiten, beraten und stützen sollen.

- Für die Laufzeiten der Pilotprojekte werden "Sicherheiten" vereinbart; für "Beschäftigung", "Teilnahme", "Umsetzungen" und "Verdienst" werden Nachteile durch Gruppenarbeit ausgeschlossen.

Diese Zielvorstellungen haben für alle Projekte Geltung; die jeweilige Umsetzung steht freilich unter der Generalklausel "Entsprechend den gegebenen Möglichkeiten".

II. Arbeitsveränderungen

Für die Umsetzung erweist sich das technische Niveau der Fertigung als zentrale Variable dafür, wie günstig bzw. ungünstig die Bedingungen sind, die Konzeptvorgaben in der Gestaltung einzulösen. Die (teil-)automatisierte Produktion ermöglicht strukturinnovative Gruppenarbeit deutlich leichter als die manuelle Fertigung. Bei dem für die automatisierte Produktion charakteristische Arbeitstypus des Systemregulierers (Schumann u.a. 1994), der nicht mehr selbst herstellt, sondern den automatisierten Fertigungsprozeß nur noch "gewährleistet", gibt es insbesondere gute Voraussetzungen für weitgehende Aufgabenerweiterung und breite Funktionsintegration. In den Fertigungsbereichen, in denen Handarbeit überwiegt - dies sind vor allem die Montagen - gibt es weniger Funktionsmasse für Arbeitsanreicherung. Zudem wird Gruppenarbeit hier in der Regel um das vorhandene und als bewährt geltende fertigungstechnische Niveau der Fließmontage herumgeplant, was die Gestaltungsspielräume empfindlich einengt. Wie die Zielvorstellungen der Gruppenarbeit umgesetzt werden liegt hier besonders stark an den beteiligten Akteuren. Sie entscheiden, ob die fertigungstechnisch gegebenen Chancen tatsächlich genutzt werden bzw. inwieweit es gelingt, trotz der Handicaps zu akzeptablen Lösungen zu kommen.

Die Darstellung der Konzept-Umsetzung und der sich daraus ergebenden Arbeitsveränderungen folgt dieser

Gewichtung: Sie unterscheidet die Projekte in der (teil-) automatisierten und in der manuellen Fertigung und fragt bei Differenzen innerhalb dieser Rahmenbedingungen nach dem Einfluß der Akteure.

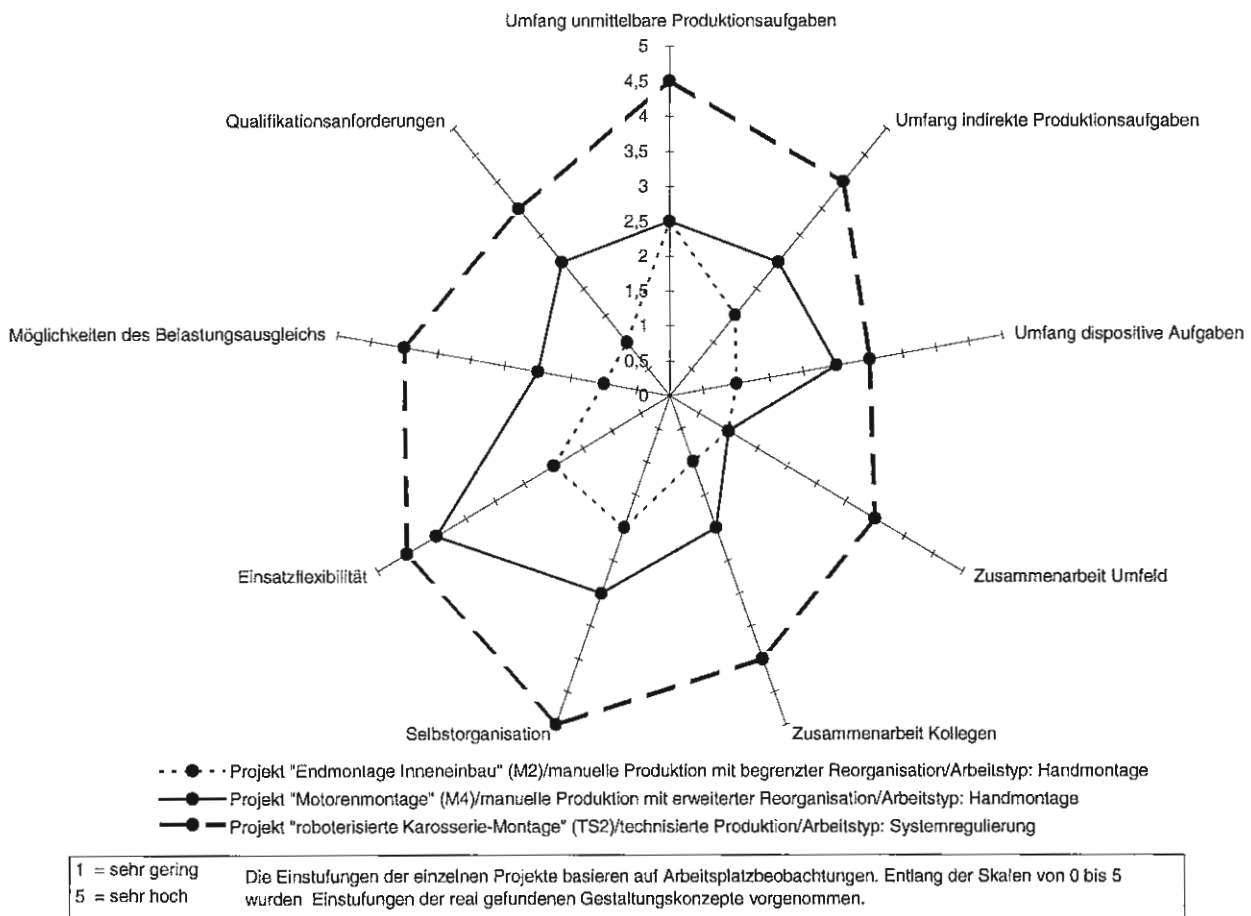
Technische Fertigungen

Das Projekt "roboterisierte Karosseriemontage" (TS2) (vgl. Figur 1) steht beispielhaft für Gruppenarbeit in den technisierten Fertigungen, bei der die Akteure ihre Gestaltungsoptionen für die Einführung strukturinnovativer Gruppenarbeit genutzt haben:

Die Einführung der Gruppenarbeit ging mit der Auflösung einer alten Bandmontage und dem Aufbau der automatisierten Montagelinie einher. Den Beschäftigten, die zum überwiegenden Teil aus dem alten Bandmontagebereich stammen, wurde die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung gegeben. So konnte sich ein großer Teil der alten Mannschaft durch ein umfassendes Kursprogramm (unter anderem Programmierung von Robotern) zu Systemregulierern (in der Betriebsterminologie: zu "Maschinenführern") weiterbilden lassen.⁴

- Die Systemregulierer verrichten zu einem geringen Anteil Einlegearbeiten und sind überwiegend für eine Vielzahl von qualitativ anspruchsvollen gewährleistenden Arbeiten zuständig, unter anderem für die Betreuung der Roboter, die Störungsbeseitigung, kleinere Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben bis hin zur Optimierung der Robotersteuer-

Figur 1: Ausgewählte Projektprofile



Es handelt sich hierbei um eine moderne automatisierte Rohbaumontagelinie, wo unter anderem Türen, Motor- und Kofferraumhauben und Kotflügel technisch verschraubt werden. Die Automatisierung umfaßt auch die Handhabung der Anbauteile und den Materialtransport.

4 Neben den Systemregulierern sind noch einige Beschäftigte ausschließlich für Einlegearbeiten, Qualitätskontrolle und Nacharbeit zuständig. Trotz dieser anderen Aufgabenschwerpunkte sind sie voll in die Gruppe integriert und in die Selbstorganisation eingebunden.

rungen. Sie können sich räumlich relativ frei bewegen und entscheiden eigenständig zusammen mit ihren Kollegen über den Arbeitseinsatz innerhalb der Gruppe. Sowohl der Umfang an *unmittelbaren Produktionsaufgaben* als auch der der *indirekten* und der *dispositiven* Aufgaben erreicht nach unseren Arbeitsanalysen hohe Werte und dürfte im weiteren Ausbau der Projekte gerade in Planung und Optimierung noch expandieren.

- Im Unterschied zum Arbeitseinsatz in dem Montageband hat sich die *Zusammenarbeit mit dem Umfeld* der Fertigung, insbesondere mit der technischen Planung, beachtlich erweitert.
- Durch die Gruppenarbeit wachsen für alle die *"Möglichkeiten zum Belastungsausgleich"* (durch wechselseitige Unterstützung und Rotation sowie räumliche und zeitliche Bewegungsfreiheit); gleichzeitig werden mit ihr aber auch Gegentendenzen mobilisiert: Da die Optimierung der Fertigung auch durch die Reduzierung der Soll-Personalbesetzungen erreicht wird, treten durch erweiterte Arbeitsumfänge Zusatzbelastungen auf.
- Die *Selbstorganisation* der Mannschaft ist sehr weitreichend. Es kommt zu einer beachtlichen Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume; neue Selbständigkeit und Eigenverantwortung gegenüber dem Meister und auch gegenüber den Fachabteilungen kennzeichnen die verbreiterte betriebliche Rollendefinition und die erweiterten Möglichkeiten zur Selbststeuerung. Die Gruppenregularien schaffen mit den regelmäßigen Gesprächen gute Chancen für konsensuale Entscheidungsfindung und zur Ausbildung von Gruppenkohärenz.
- Die *Zusammenarbeit mit den Kollegen*, die bei den Systemregulierern durch die arbeitsprozeßlichen Bedingungen eine besondere Intensität erreicht, wird also durch die "Selbstorganisation" verstärkt und ermöglicht den Aufbau kooperativer Binnenstrukturen.

Die positive Bilanz in der "roboterisierten Karosserie-Montage" ist kein Einzelfall, sondern steht nach unseren Ergebnissen insgesamt für die strukturinnovative Gruppenarbeit in den technisierten Produktionen (vgl. Tabelle 1 "Projektprofile der evaluierten Gruppenarbeitsfälle"). Dies umso mehr, als die mit der Gestaltung angelegte Dynamik unter allen von uns gewählten Analyseaspekten expansiv wirkt und damit immer unabweisbarer an den traditionellen Arbeits- und Betriebsstrukturen rüttelt. Bei allen Unterschieden im einzelnen fallen

unsere Evaluationsergebnisse in den untersuchten Projekten in der Grundtendenz positiv aus. Dabei sind aber auch die Projekte in der technischen Fertigung nicht unabhängig von den akteursbedingten Gestaltungsbesonderheiten. Entscheidend ist, inwieweit es gelingt, Aufgabenprofile und Gestaltungsspielräume *aller* Gruppenmitglieder zu erweitern und die Kooperation der Gruppe mit den betrieblichen Spezialisten und dem Umfeld zu intensivieren. Technisierte Fertigungsbereiche bieten hierfür gute Chancen.

Manuelle Fertigungen

Ganz anders stellt sich die Situation dort da, wo Gruppenarbeit in den Montagen bei manueller Produktion unter Bedingungen kurzgetakteter Fließfertigung eingeführt wurde. Die gemeinsame, schwierige Ausgangsfrage bei der Einführung von Gruppenarbeit lautete: Wenn aus technisch-ökonomischen Gründen an der Prämisse kurzgetakteter manueller Linienfertigung festgehalten wird, ist dann überhaupt eine Gestaltung entsprechend dem Konzept der strukturinnovativen Gruppenarbeit möglich und bringt sie positive Effekte?

Unsere Ergebnisse unterstreichen einerseits die großen Gestaltungsrestriktionen in diesen Fertigungen, sie weisen aber andererseits nach, daß Gruppenarbeit auch beim Arbeitstypus der repetitiven Teilarbeit ein beachtliches Potential besitzt - wenn denn tatsächlich problembewußte und engagierte Akteure das Konzept möglichst auszuschöpfen suchen und hinreichende Implementationsunterstützung eingeplant ist. Die Konditionen der "Betriebsvereinbarung" geben im Unternehmen zwar gute Handlungsangebote; sie reichen aber, wie die unterschiedlichen Handhabungen in einzelnen Werken und Fällen zeigen, nicht aus, deren offensive Nutzung zu garantieren. Beispielhaft für das gesamte Untersuchungsspektrum in der manuellen Produktion soll das an den Projekten "Motorenmontage" mit "erweiterter" und "Endmontage Inneneinbau" mit "begrenzter" Reorganisation verdeutlicht werden (vgl. Figur 1). In beiden Projekten wird auch bei Gruppenarbeitsorganisation der Ar-

Tabelle 1: Projektprofile der evaluierten Gruppenarbeitsfälle

Dimensionen (1 = sehr gering 5 = sehr hoch)	Technisierte Fertigung				Manuelle Fertigung					
	TS1	TS2	TS3	TM1	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Umfang unmittelbare Produktionsaufgaben	5	4,5	5	5	2	2,5	3	2,5	4	3
Umfang indirekte Produktionsaufgaben	4	4	3	4	1,5	1,5	1,5	2,5	1,5	1
Umfang dispositive Aufgaben	2,5	3	4	4	2	1	1	2,5	2,5	1,5
Zusammenarbeit Umfeld	2	3,5	3	4	1	1	1	1	1	1
Zusammenarbeit Kollegen	3,5	4	4	3	2	1	2	2	2,5	1,5
Selbstorganisation/ Handlungsspielraum	4	5	5	5	3	2	2	3	3	2,5
Einsatzflexibilität	4	4,5	4	4,5	4	2	4	4	3	4
Möglichkeiten des Belastungsausgleichs	4	4	4	3	2	1	1,5	2	2,5	2
Qualifikationsanforderungen	4	3,5	4	3,5	2	1	2	2,5	2,5	2
Reichweite Projektprofil	33	36	36	36	19,5	13	18	22	22,5	18,5

beitstyp "repetitive Bandarbeit" strukturell nicht überwunden. Manuelle, kurzzyklische Montage bleibt dominant und erfährt nur durch systematische Rotation der Positionen innerhalb der von der Gruppe wahrgenommenen Arbeiten eine Verbreiterung. Damit wechselt zwar in der Gruppe - in unterschiedlichen, intern abgesprochenen Abständen - die konkrete Aufgabe, doch auch das erweiterte Tätigkeitsspektrum bleibt noch hochgradig standardisiert; entsprechend sind Wiederhol-effekte und Routinisierung nach wie vor in beiden Projekten die wichtigsten Hebel zur Leistungsverdichtung und Wirtschaftlichkeitsverbesserung. Die beiden Montagefälle unterscheiden sich aber deutlich in der Reichweite der Gestaltungsansätze:

Das Projekt "Montage Inneneinbau" (M2) ist ein Bandmontageabschnitt, in dem bei Montageumfängen von zwei bis zwölf Minuten unter anderem Dachverkleidungen, Scheinwerfer und Anschlüsse im Motorraum montiert werden. Die Einführung der Gruppenarbeit hat im Fall M2 kaum zu Verbesserungen der Arbeitssituation geführt. Die Beschäftigten wurden zwar zu Gruppen zusammengefaßt und der Betrieb gab ihnen die Möglichkeit, den Personaleinsatz zu planen und die Arbeitsplätze zu wechseln. Das ursprünglich angestrebte Ziel einer hohen *Einsatzflexibilität* konnte aber nicht erreicht werden, weil den Gruppenmitgliedern nur unzureichende zeitliche Spielräume für die *Anlernung* zur Verfügung gestellt wurden. Aus diesem Grund sind die Beschäftigten zum überwiegenden Teil nur in der Lage, einen oder zwei von insgesamt ca. fünf Montageumfängen inner-

halb ihrer Gruppe auszuführen. Der Arbeitsplatzwechsel und die Möglichkeit, flexibel den Personaleinsatz zu gestalten bis hin zur Möglichkeit, sich gegenseitig bei der Arbeitsausführung zu unterstützen, bleiben damit stark eingeschränkt. Restriktiv ist der Gestaltungsansatz auch dadurch, daß den Gruppenmitgliedern keine *indirekten* und *dispositiven Aufgaben* übertragen wurden. Aufgaben der Koordination, der Nacharbeit sowie der Arbeits- und Personalplanung konzentrieren sich vielmehr auf den hierfür freigestellten Gruppensprecher. Auch nach der Einführung der Gruppenarbeit verrichten die Beschäftigten eine hochgradig repetitive Arbeit, die kaum höhere fachliche Ansprüche stellt als zur Zeit der Einzelarbeit.

Verglichen mit der "Montage Inneneinbau" (M2) greift der Ansatz in der "Motorenmontage" (M4) deutlich weiter:

Es handelt sich hierbei um einen Bandmontageabschnitt der "Motorenmontage", wo in Arbeitszyklen von ein bis zwei Minuten Anschlüsse unter anderem für Motorträger, Kühlwasserschläuche, Getriebe, Kupplung und Anlasser montiert werden. Nahezu jedes Gruppenmitglied ist in der Lage, an jeder Montagestation zu arbeiten. Ungefähr ein halbes Jahr nach Projektbeginn wurde sichtbar, daß die bis zu diesem Zeitpunkt nur auf die Montage begrenzte Aufgabenerweiterung und die zunächst noch stark eingeschränkte Selbstorganisation den Projekterfolg in Frage stellten. Aus diesem Grund wurde das Aufgabenprofil um zahlreiche Umfeldaufgaben erweitert. Der Gruppe übergebene *indirekte Produktionsaufgaben* umfassen jetzt die Endkontrolle, die Nacharbeit und die Materialdisposition; als *dispositive Aufga-*

ben übernehmen sie als Gruppe insgesamt die Arbeits-einsatz- und Personalplanung und sind auch an der Bandaustaktung beteiligt. Die Gruppe trifft seitdem die Entscheidung, mit wievielen Arbeitskräften bzw. Arbeitsstationen das Band gefahren wird. Mit der Wahl eines 6-, 8-, 10- oder 12-Mann-Taktes variiert nicht nur die Anzahl der Montagestationen, sondern auch die Aufteilung der Montageschritte auf die Einzelarbeitsplätze und die Geschwindigkeit des Bandes. Tendenziell alle Gruppenmitglieder erhalten die Möglichkeit, Aufgaben zu übernehmen, die sie vorübergehend von der Bandarbeit befreien und die einem anderen Tätigkeitstypus zugehören. Mit dieser alle Gruppenmitglieder einbeziehenden Erweiterung der Gesamtmontageumfänge und der Integration von indirekten und dispositiven Aufgaben geht eine Anhebung der *Qualifikationsanforderungen* und eine erweiterte *Einsatzflexibilität* einher.

Der Fall der "Motorenmontage" zeigt, mit welchen gestalterischen Mitteln es auch unter "ungünstigen" fertigungstechnischen Bedingungen gelingen kann, das Konzept der selbstorganisierten Gruppenarbeit erfolgreich umzusetzen. Arbeit jenseits des Bandes, auch wenn sie auf einige Stunden pro Woche beschränkt bleibt und dabei als Block organisiert wird, stellt nach unseren Befunden eine höchst bedeutsame Neukonturierung der Gesamtarbeitsituation dar: Während die Verlängerung des Taktes und die Rotation der Positionen das Grundproblem der Arbeit, die ständige Wiederholung des Gleichen, nicht aufzuheben vermag, markieren die neuen Arbeitsinhalte einen Schritt aus der Routine heraus. Kriterien wie fachliche Herausforderung, Wahlmöglichkeit, Eigenständigkeit und Entscheidungsspielräume bekommen nun tatsächlich Bedeutung. Die planerische Mitwirkung der Beschäftigten in der "Motorenmontage" an der Bandaustaktung und der Festlegung der Arbeitsumfänge für die einzelnen Montagestationen verdeutlicht eindrucksvoll den Zugewinn: Die Gruppenarbeiter erhalten Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen und bringen dabei ihr Know-how sowohl zur betrieblichen Optimierung des Prozesses wie zum günstigeren *Belastungsausgleichs* ein. Vorteile, die wegen der konventionellen Austaktung in der "Endmontage Inneneinbau" fehlen.

Entsprechend der Arbeitsanreicherung sind in der "Motorenmontage" (stärker als in der "Endmontage Inneneinbau") die *Qualifikationsanforderungen* angewachsen

und werden durch betriebliche Weiterbildung gestützt. Dennoch bleiben die Beschäftigten beider Projekte "Angelernte" - für einen Facharbeiterzuschnitt reicht der Zugewinn an Funktionsmasse in keiner Weise aus. Erhöht hat sich in beiden Projekten die *Einsatzflexibilität*: Die Rotation zwischen den Einzelstationen eines Bandabschnittes erleichtert den Personaleinsatz.

Die Unterschiede der beiden Projekte sind auch im Niveau der *Selbstorganisation* und der darüber vermittelten *Zusammenarbeit mit den Kollegen* sehr groß. In der "Endmontage Inneneinbau" wird die Selbstorganisation in beträchtlichem Ausmaß intern beim Gruppensprecher gebündelt: Dieser erhält eine herausgehobene Position gleichermaßen als "Experte" für die der Gruppe übertragenen indirekten und planenden Aufgaben wie als "Quasi-Vorgesetzter" mit Direktions- und Kontrollbefugnissen gegenüber der Gruppe; für die Gruppe insgesamt bleibt demgegenüber - weil sich der Aufgaben-Zugewinn beim Sprecher bündelt - nicht allzu viel übrig. Ganz anders beim Projekt "Motorenmontage": In dessen Neugestaltung hat auch die Selbstorganisation hohe Bedeutung und erreicht erstaunliche Verbesserungen gegenüber der Ausgangssituation: Die neuen Möglichkeiten werden gleichermaßen zur Gruppenentwicklung wie zur gemeinsamen Arbeits- und Personalplanung genutzt. Bei gruppeninternen Abstimmungen und Kontroversen setzen sich Konsensregelungen durch, nicht Mehrheitsbeschlüsse. Dies vergrößert für Schwächere die Chance, Rücksichtnahme zu finden - jedenfalls solange sie nicht als "Drückeberger" gelten, die es sich auf Kosten der Gruppe leicht machen wollen. "Gerechtigkeit" ist ein wichtiger Orientierungspunkt, nach dem die Gruppe das Verhalten des einzelnen und die Anforderungen an ihn mißt. Damit werden interne Konkurrenzen, Kontrollen und Konformitätsdruck keineswegs gänzlich verhindert, aber nach unserem Eindruck ist der "Hyäneneffekt" und das Bündnis der Starken gegen die Schwachen jedenfalls nicht typisch. Vielmehr privilegiert die Gruppe kooperativ-solidarische Lösungen. Insofern wird hier mit Gruppenarbeit eine demokratische Arbeitskultur gefördert, die durch versachlichte, selbstbewußte Beziehungen zur Hierarchie und durch die Übernahme von Zu-

ständigkeit und Verantwortung eine deutliche Stütze erfährt. Auch wenn der enge fachliche Zuschnitt der Tätigkeit die Ausbildung von professioneller Identität nicht zuläßt, so ist der Autonomiezugewinn durch die Selbstorganisation und Eigenständigkeit beachtlich. Dies findet seinen betrieblichen Widerschein in einer merklich gehobenen sozialen Wertschätzung: Der "Bandarbeiter", in seiner herkömmlichen Stellung gewöhnt, als austauschbarer Jedermannsarbeiter ohne betriebliche Anerkennung zu agieren, gewinnt durch die Gruppenarbeit ein deutliches Mehr an Respekt und Integrität.

Es ist durchaus bezeichnend, daß das Projekt "Motorenmontage" erst im zweiten Anlauf und nach einer ernüchternden Zwischenbilanz zu einem positiven Resultat zu kommen vermochte. Gerade bei den strukturell erschwerten Ausgangsbedingungen der manuellen Produktion ist Gruppenarbeit selbst bei konkreten Konzeptvorgaben, wie sie die Betriebsvereinbarung setzt, kein Selbstläufer. Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, daß ohne eigenständige und professionelle Betreuung und Beratung des Implementationsprozesses, ohne Einbindung und entsprechende Reorganisation der unteren und mittleren Managementebenen, insbesondere des Meisters, und ohne beharrliche Bemühungen um eine Optimierung der Aufgabenprofile keine überzeugenden Lösungen zu erwarten sind.

Für die "Motorenmontage" kommt die Evaluation der Arbeitsveränderung zu einem eindeutig positiven Votum. Ohne grundlegenden technisch-organisatorischen Wandel kann zwar auch Gruppenarbeit in diesem Projekt repetitive Bandarbeit nicht in Facharbeit transformieren; und die heraufgesetzten Leistungsstandards wirken bei Handarbeit allemal belastungssteigernd. Doch die neue Arbeitspolitik weist in allen entscheidenden Dimensionen in Richtung "Verbesserung" und senkt insgesamt den Grad der Arbeitsrestriktivität.

In der "Endmontage Inneneinbau" fällt das Ergebnis anders aus. Der Gestaltungsansatz bringt zwar Verbesserungen in punkto Arbeitsinhalt und Selbstorganisation. Doch diese positiven Wirkungen sind schmal dimensio-

niert; unklar bleibt zudem, ob sie in der weiteren Projektentwicklung ausgebaut werden können. Dem steht eine deutliche Leistungsintensivierung mit entsprechender Belastungserhöhung gegenüber. Einer Evaluierung entlang der "objektiven" Arbeitsmerkmale kann hier das letzte Wort nicht zukommen - wie Verbesserungen und Verschlechterungen zu gewichten sind, stellt sich als Frage an die beteiligten Gruppenarbeiter (vgl. Abschnitt III.).

Die Projektprofile der evaluierten Gruppenarbeit in der manuellen Fertigung (vgl. Tabelle 2) verweisen darauf, daß weder der Fall "Endmontage Inneneinbau" noch der der "Motorenmontage" singulär ist: Jeweils ein anderes Projekt weist ähnliche Werte aus und die zwei weiteren untersuchten Fälle liegen zwischen diesen Polen. Anders als bei der technisierten Fertigung verweist diese große Spannweite der gewählten Gestaltungslösungen auf den besonderen Akteurseinfluß bei der Reorganisation der manuellen Produktion unter den Konzeptvorgaben strukturinnovativer Gruppenarbeit.

III. Bewertung

Die Bewertung der Gruppenarbeit ist dominiert durch die konkreten Erfahrungen, der Beschäftigten mit der neuen Arbeitspolitik. Weitgehend unabhängig vom jeweiligen arbeits- und berufsbiographischen Hintergrund des einzelnen (sowie übrigens auch von personellen Merkmalen wie Alter und Nationalität)⁵ prägen die Konfrontation mit der betrieblichen Einführung der Gruppenarbeit und die dadurch bewirkten Arbeitsveränderungen das Bild. Das heißt, die jeweiligen Projekterfahrungen und das erreichte Niveau der Aufgabenerweiterung und Selbstorganisation sind nach unseren Ergebnissen die weitaus wichtigsten Einflußfaktoren auf das Urteil über Gruppenarbeit und bestimmen die Bereitschaft, diese Arbeitspolitik auch in Zukunft mitzutragen bzw. eine eigene Mitwirkung abzulehnen.

5 Wir haben statistisch überprüft, ob es einen Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und der Bewertung der Gruppenarbeit gibt und konnten keine signifikanten Ergebnisse feststellen; die Signifikanz erreicht bei keiner Variable das Niveau von $P \leq 0,05$.

Tabelle 2: Bewertung der Gruppenarbeit

	Gruppen- arbeiter insgesamt	darunter: technisierte Produktion (Arbeitstyp: System- regulierer)¹⁾	manuelle Produktion (Arbeitstyp: Handmontage)	darunter: mit erwei- teter Reor- ganisation (Projekt: Motoren- montage	mit begrenz- ter Reorga- nisation (Projekt: Endmontage Inneneinbau)
"Sie arbeiten ja hier in Gruppenarbeit. Wie sind Ihre Erfah- rungen damit?"	n = 441 in %	n = 95 in %	n = 316 in %	n = 27 in %	n = 58 in %
Arbeitssituation insgesamt:					
verbessert	47	76	36	79	17
keine Veränderung	32	14	40	21	34
verschlechtert	21	10	24	0	49
	100	100 **	100 **	100 **	100 **
Fachliche Anforderungen					
verbessert	46	70	35	64	13
keine Veränderung	46	25	56	32	71
verschlechtert	8	5	9	4	16
	100	100 **	100 **	100 **	100 **
Selbständigkeit					
verbessert	49	77	38	63	28
keine Veränderung	42	16	53	30	69
verschlechtert	9	7	9	7	3
	100	100 **	100 **	100 **	100 **
Interessantheit					
verbessert	56	80	45	70	14
keine Veränderung	31	10	40	26	50
verschlechtert	13	10	15	4	36
	100	100 **	100 **	100 **	100 **
Zusammenarbeit mit Kollegen					
verbessert	46	69	35	59	26
keine Veränderung	37	27	43	30	49
verschlechtert	17	4	22	11	25
	100	100 **	100 **	100 *	100 *
Arbeitsbelastungen					
verbessert	14	25	12	38	2
keine Veränderung	39	43	39	43	14
verschlechtert	47	32	49	19	84
	100	100 **	100 **	100 **	100 **

Statistisch signifikant mit $P < .01$ (**) und $P < .05$ (*).

Verglichen wurden die technisierte mit der manuellen Fertigung und die "Motorenmontage" mit dem "Inneneinbau".

Verwendetes Verfahren: Chi-Quadrat.

1) In einem Projekt incl. Restbestände von schwerpunkt "Maschinenbedienung" (8 Arbeitsplätze von 25).

Die überwiegende Mehrheit aller Arbeiter in *Projekten der technisierten Produktion* halten die Arbeitssituation durch die Einführung der Gruppenarbeit insgesamt für verbessert (76 %), betonen die erhöhten "fachlichen Anforderungen" (70 %), die größere "Selbständigkeit" (77 %) und die gewachsene "Interessantheit" (80 %) sowie die günstigere "Zusammenarbeit mit den Kollegen" (69 %, vgl. Tabelle 2). Ausdrücklich von Verschlechterungen sprechen nur Minoritäten (zwischen 4 % bis 10 %). Die positive Beurteilung weicht nur in puncto "Arbeitsbelastungen" einer Ambivalenz: "Verbesserung" (25 %), "keine Veränderung" (43 %) und "Verschlechterung" (32 %) halten sich die Waage. Entscheidend ist aber, daß die "Belastung" für das Gesamturteil keinen strukturierenden Einfluß gewinnt und das Positivbild nicht einmal relativiert. Diese Haltung führt zu einer recht einhelligen Bereitschaft, sich auch in Zukunft an Gruppenarbeit beteiligen zu wollen (77 %, vgl. Tabelle 3); sie läßt zudem die Vereinbarkeit von "Arbeitsverbesserung" und "Wirtschaftlichkeitserhöhung" realistisch erscheinen (62 %, vgl. Tabelle 4). Ihr Selbstverständnis als Arbeiter impliziert bei nahezu allen (86 %, vgl. Tabelle 5), sich "mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Kostensenkung" zu beteiligen. Einer "Rationalisierung in

Eigenregie" stehen mental keine unüberwindbaren Barrieren mehr entgegen.

Anders und vor allem differenzierter und widersprüchlicher als in der technisierten Fertigung fällt das Urteil bei den Arbeitern in den *Projekten der Handmontagen* aus: Nur ein gutes Drittel der Montierer in Gruppenarbeit spricht von einer generellen Arbeitsverbesserung, 40 % sehen "keine Veränderung" und immerhin einem Viertel gilt die Gesamtarbeitssituation als verschlechtert (vgl. Tabelle 2). Die Einstufung der Einzeldimensionen erklärt das Negativurteil: Die Verschlechterung der Belastungssituation (49 %) kann durch ein Mehr an fachlicher Herausforderung (verbessert: 35 %), Selbständigkeit (verbessert: 38 %) und Abwechslungsreichtum (verbessert: 45 %) nicht hinreichend kompensiert werden.

Allerdings führen diese ernüchternden Erfahrungen keineswegs zu einem generellen Verdikt gegen das Konzept der Gruppenarbeit: Noch überwiegen die Hoffnungen auf "mögliche" Verbesserungen durch die neue Arbeitspolitik, will man mehrheitlich auch in Zukunft bei Gruppenarbeit mitmachen (56 %, vgl. Tabelle 3) und hält die Vereinbarkeit von "Arbeitsverbesserung" und "Wirtschaftlichkeitserhöhung" zumindest nicht für gänzlich

Tabelle 3: Bereitschaft, weiter in Gruppenarbeit zu arbeiten

	Gruppenarbeiter insgesamt	darunter: technisierte Produktion (Arbeitstyp: Systemregulierer)	manuelle Produktion (Arbeitstyp: Handmontage)	darunter: mit erweiterter Reorganisation (Projekt: Motorenmontage)	mit begrenzter Reorganisation (Projekt: Endmontage Innenbau)
	n = 441 in %	n = 95 in %	n = 316 in %	n = 27 in %	n = 58 in %
"Wären Sie auch in Zukunft bereit, in Gruppenarbeit zu arbeiten?"					
ja	62	77	56	84	43
unentschieden	19	10	23	4	31
nein	19	13	21	12	26
	100	100 **	100 **	100 **	100 **

Statistisch signifikant mit $P \leq .01$ (**).

Tabelle 4: Vereinbarkeit von "Arbeitsverbesserung" und "Wirtschaftlichkeitserhöhung" in Gruppenarbeit

"Mit Gruppenarbeit sollen eine 'Verbesserung der Arbeitsbedingungen' und eine 'Erhöhung der Wirtschaftlichkeit' erreicht werden. Lassen sich diese beiden Ziele auf Dauer miteinander vereinbaren?"	Gruppenarbeiter insgesamt	darunter: <i>technisierte Produktion</i> (Arbeitstyp: Systemregulierer)	<i>manuelle Produktion</i> (Arbeitstyp: Handmontage)	darunter: <i>mit erweiterter Reorganisation</i> (Projekt: Motorenmontage)	<i>mit begrenzter Reorganisation</i> (Projekt: Endmontage Innenbau)
	n = 441 in %	n = 95 in %	n = 316 in %	n = 27 in %	n = 58 in %
ja	45	62	39	58	36
unentschieden	30	24	32	29	31
nein	25	13	29	13	33
	100	100 **	100 **	100	100

Statistisch signifikant mit $P \leq .01$ (**).

Tabelle 5: Bereitschaft zur Mitwirkung an Kostensenkung

"Sollte man sich als Arbeiter mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Kostensenkung beteiligen?"	Gruppenarbeiter insgesamt	darunter: <i>technisierte Produktion</i> (Arbeitstyp: Systemregulierer)	<i>manuelle Produktion</i> (Arbeitstyp: Handmontage)	darunter: <i>mit erweiterter Reorganisation</i> (Projekt: Motorenmontage)	<i>mit begrenzter Reorganisation</i> (Projekt: Endmontage Innenbau)
	n = 441 in %	n = 95 in %	n = 316 in %	n = 27 in %	n = 58 in %
ja	79	86	78	72	85
unentschieden	16	12	17	20	15
nein	5	2	5	8	0
	100	100	100	100	100

lich unrealistisch (vereinbar: 39 %, unentschieden: 32 %, vgl. Tabelle 4). Es kennzeichnet die veränderte Haltung zum Unternehmen, daß auch die überwiegende Mehrheit der Montagearbeiter (78 %, vgl. Tabelle 5) ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an der betrieblichen Kostensenkung bekunden. Damit wird beides signalisiert: Man stellt sich der Wirtschaftlichkeitsprämisse

und betont die Bedeutung, die für ihre Einlösung auch der eigene Beitrag haben könnte.⁶

6 Die Antworten auf Fragen zum gleichen Sachverhalt und unsere Befunde der qualitativen Interviews zeigen, daß diese neue Haltung zur betrieblichen Rationalisierung noch schillernd ist und auch Mißtrauen fortlebt. Doch daraus begründet sich, jedenfalls solange, wie die vereinbarten "Sicherheiten" der Pilotprojekte gelten, kein genereller Widerstand mehr gegen Rationalisierungs-Partizipation.

Doch es ist Vorsicht geboten bei der Bewertung von Gruppenarbeitserfahrungen in der Handmontage. Zu unterschiedlich ist, wie in Teil II gezeigt wurde, der konkrete Erfahrungshintergrund. Die Gegenüberstellung der beiden Projekte mit "erweiterter", gelungener bzw. "begrenzter", zögerlicher Restrukturierung verdeutlicht eindrucksvoll die Wahrnehmungsdifferenzen entlang der jeweiligen Projektprofile.

In der "Motorenmontage" gelingt es durch die für Montagebereiche vergleichsweise weitreichende Arbeitsanreicherung sowie durch das hohe Niveau an Selbstorganisation und die damit erweiterten Freiheitsgrade für selbstbestimmtes betriebliches Handeln, sowohl im Gesamturteil über die Arbeitsveränderungen (79 % sprechen von "Verbesserung", vgl. Tabelle 2) wie in den Einzeldimensionen hohe Zustimmung für die Gruppenarbeit zu finden. Jeweils deutliche Mehrheiten halten die "fachlichen Anforderungen" (68 %), die "Selbständigkeit" (63 %), die "Interessantheit" (70 %) und die "Zusammenarbeit mit den Kollegen" (59 %, vgl. Tabelle 2) für verbessert. Selbst in der sensiblen Belastungsfrage fällt die Einschätzung nur bei einer Minderheit (19 %) explizit negativ aus, während unter diesem Aspekt die überwiegende Mehrheit eine unveränderte (43 %) oder gar verbesserte (38 %, vgl. Tabelle 2) Situation konstatieren.

Diese positive Verarbeitung der Gruppenarbeitserfahrung führt zur Bereitschaft zur eigenen Beteiligung an der Weiterführung dieser Arbeitspolitik (84 %, vgl. Tabelle 3) und begründet die Erwartung, daß "Arbeitsverbesserung" und "Wirtschaftlichkeitserhöhung" vereinbar sind (58 %, vgl. Tabelle 4). Handmontierer, die an einer "erweiterten" Reorganisation ihrer Arbeit beteiligt waren, dabei Gruppenarbeit selbst offensiv im Betrieb umgesetzt haben und sich in einem offenen Prozeß unter Fortschritts-Vorzeichen sehen, stehen also in ihrer Positiveinschätzung hinter den Systemregulierern nicht zurück.

Für die Beschäftigten in der "Endmontage Inneneinbau" gilt Umgekehrtes. Die Gruppenarbeit hat für sie in ar-

beitsinhaltlicher Hinsicht wenig gebracht ("keine Veränderung" konstatieren bei "fachlichen Anforderungen" 71 %, bei "Selbständigkeit" 69 %, bei "Interessantheit" 50 %, vgl. Tabelle 2), dafür aber eine deutliche Belastungserhöhung (84 % sprechen von "verschlechtert"); es erstaunt nicht, daß diese Einschätzung das Gesamturteil ins Negative wendet: Nur wenige registrieren eine insgesamt verbesserte Arbeitssituation (17 %), ein Drittel sieht "keine Veränderung" und immerhin die Hälfte dieser Gruppe resümiert ihre Erfahrung mit der Einführung von Gruppenarbeit als "Verschlechterung" der Arbeitssituation (vgl. Tabelle 2). Entsprechend skeptisch ist die Haltung in bezug auf die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit. Die Bereitschaft, weiter in Gruppenarbeit mitzuarbeiten, bekunden nur noch 43 % und ein Viertel reagiert eindeutig ablehnend (vgl. Tabelle 3); die Vereinbarkeit von "Arbeitsverbesserung" und "Wirtschaftlichkeitserhöhung" erscheint jeweils einem Drittel machbar bzw. nicht machbar bzw. offen (vgl. Tabelle 4). Die Enttäuschungen über ein Projekt, das mehr versprach als es einhielt, scheinen in diese Einschätzungen ebenso einzugehen wie noch nicht gänzlich verbrauchte Hoffnungen.

IV. Bilanz

- In den technisierten Fertigungsbereichen ist die Umsetzung des Konzepts vergleichsweise leicht einzulösen und sie gelingt auch in der Mehrzahl der Projekte. Gerade unter ökonomischen Vorzeichen von Personal- und Anlagennutzung gibt es für das Unternehmen kaum mehr Gestaltungsalternativen zu einer funktionsintegrierten Arbeitsorganisation mit hohen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Mannschaften; es wird zudem mit dieser Reorganisation ein Arbeitsprofil aufgebaut, das durch die Erweiterung um Planungs-, Optimierungs- und Innovationsaufgaben, durch die kooperative Eingliederung ins Umfeld sowie durch die Einbeziehung in ökonomische Verantwortung seine professionelle Kontur vervollständigt. Die beruflichen Ansprüche dieser Beschäftigten werden mit

wachsender Breite des Aufgaben- und Funktionsbündels zunehmend erfüllt. Entsprechend findet das Konzept der strukturinnovativen Gruppenarbeit, wie es in der Betriebsvereinbarung umrissen wurde, in den Projekten der technisierten Fertigung breite Anerkennung und gilt als arbeitspolitischer Fortschritt. Dieser Erfolg stellt sich aber nicht automatisch ein, sondern er wird erst ermöglicht durch sorgfältige Implementation und betriebsorganisatorische Begleitmaßnahmen, die strukturell neue, gleichgewichtigere Beziehungen zwischen Shopfloor und Hierarchie bzw. zwischen Produktion und Planung herstellen.⁷ Soweit Unterschiede zwischen den Projekten in der Umsetzung des Konzepts auftreten, verdeutlichen sie den auch in der technisierten Fertigung geltenden Handlungsspielraum der betrieblichen Akteure.

- Daß die Bedingungen in der manuellen Fertigung für die Umsetzung strukturinnovativer Gruppenarbeit schwieriger sind und insbesondere die Arbeitsanreicherung - soweit die technisch-ökonomischen Vorgaben nicht selbst Gegenstand der Neugestaltung werden⁸ - eng begrenzt bleibt, kann nach unseren Ergebnissen nicht als unüberwindliches Hindernis gelten. Auch wenn an kurzgetakteter Arbeit festgehalten wird, um Bewegungsroutinen unter Leistungsgesichtspunkten optimieren zu können, sind Gestaltungsspielräume gegeben: verbesserte Bedingungen zur Belastungsregulation und zum Aufbau eigener Zeit- und Kräfteökonomien; Aufnahme von Arbeitsanteilen "jenseits der Kette", die durch Aufnahme abwechslungsreicher und anspruchsvoller Dispositions- und Planungsaufgaben ein zusätzliches, attraktives Anforderungsprofil schaffen - auch wenn der Einsatz hier zeitlich befri-

stet erfolgt; breitgesteckte Selbstorganisation, die die Freiheitsgrade erhöht und die Unselbständigkeit nur ausführender Arbeit durch verantwortungsvolle Mitbeteiligung abbaut. Während für die Bewältigung der Arbeit die Variantenbreite, die Frequenz der Rotation und die Länge des Zyklus wichtig sind, bringen diese Gestaltungsvariablen für den Berufszuschnitt wenig.⁹ Anreicherung gibt dann der Arbeit eine neue Qualität, wenn der Wiederholereffekt durchbrochen und Bestandteile eines anderen, nicht routinisierten Tätigkeitstyp in das Profil aufgenommen werden.

Der Ausstieg aus der Objektrolle und der Einstieg in die des Mitgestalters ist das wichtigste Signal des Wandels. Selber "Akteur" geworden zu sein führt auch bei den Bandarbeitern zu einem neuen betrieblichen Sozialverständnis, das freilich wegen des schmaleren Handlungsrahmens und wegen der Belastungsproblematik deutlich defensiver und auch fragiler bleibt als bei den Systemregulierern. Der Widerspruch ist nicht wegzudiskutieren: Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist ohne ein Mehr an Belastung oft nicht zu haben, auch wenn in die Leistungserbringung höhere Freiheitsgrade eingehen. Umgekehrt gilt aber auch: Mit Arbeitsverdichtung wird anders umgegangen, wenn sie nach Ausschöpfung der belastungsneutralen Prozeßoptimierung als Erfordernis konkurrenzfähiger Fertigung interpretiert werden kann und den negativen Beigeschmack von "mit uns können sie es ja machen" verliert.

Insgesamt kann also auch in den manuellen Fertigungen eine essentielle Verbesserung der Arbeits- und Betriebssituation und damit eine hohe Zustimmung zur neuen Arbeitspolitik erreicht werden. Wer freilich diese Optionen nicht nutzt und trotz Gruppenarbeit den alten Status quo nur verlängert, produziert Enttäuschung und gerät in Gefahr, bei

7 Zu Gestaltungsfeldern bei der Umsetzung von strukturinnovativer Gruppenarbeit vgl. Gerst u.a. (1994) und Kuhlmann (1996):

8 Weil in den von uns untersuchten Montage-Projekten an hoher Standardisierung und Taktbindung festgehalten wurde, leistet unsere Studie zur Grundkontroverse, ob dieser traditionelle Gestaltungsansatz immer noch mit überzeugenden Argumenten als der Schlüssel zur konkurrenzfähigen Fertigung gelten kann, keinen eigenen Beitrag. Auch das Projekt "Montagebox" (M5) mit einer Zykluslänge zwischen 20 bis 40 Minuten ermöglicht in diesem Zusammenhang keine eigenständige Beweisführung.

9 Selbst im Projekt "Montagebox" wird damit auch in der Bewertung der Beschäftigten kein Durchbruch in Hinsicht auf Entstandardisierung und höhere Professionalität erreicht.

gleichzeitiger traditioneller Arbeitsintensivierung als Etikettenschwindler zu gelten.

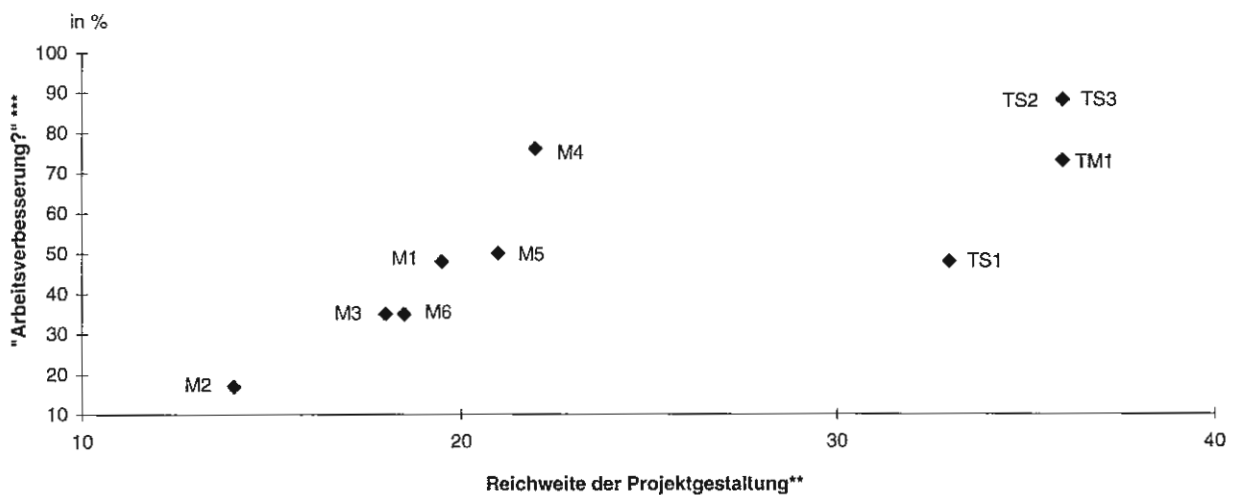
- Gestaltung und Bewertung der Gruppenarbeitsprojekte hängen eng miteinander zusammen (vgl. Figur 2). Je gelungener die Gruppenarbeit betrieblich in Szene gesetzt werden konnte, um so höher fällt die Zustimmung aus. Die erfolgreiche Umsetzung der Konzeptvorgaben in der technisierten Fertigung führt hier zu einer breiten Akzeptanz der Projekte. Die Versuche, auch in der manuellen Produktion unter schwierigen Bedingungen das Konzept zu realisieren, werden durch sukzessiv mit dem Erfolg ansteigende Positiv-Bewertungen unterstützt.

V. Ausblick

Gruppenarbeit als Bestandteil arbeitspolitischer Rationalisierung wurde unter der Prämisse erprobt, daß nur ein ökonomischer Erfolg ihr weitere Entwicklungschancen eröffnet. Attraktivere Arbeit und höhere Akzeptanz gelten in diesem Konzept nur als notwendige Voraussetzungen für verbesserte Wirtschaftlichkeit durch eine effektivere Nutzung der Human Resources.

Die betriebswirtschaftliche Evaluierung der Projekte erfolgte durch die Mercedes-Benz AG. Sie fiel ebenfalls positiv aus. Gruppenarbeit rechnet sich, denn Mehrkosten - höher in der Einführungsphase (für Information/Qualifizierung/Gestaltung), niedriger im Normalbetrieb (für Gruppengespräche/gestiegene Lohnanteile bei höherwertiger Arbeit) - stehen kontinuierlich ansteigende Nutzenvorteile gegenüber (durch Senkung der Ferti-

Figur 2: Bewertung der Gruppenarbeit und Reichweite der Projektgestaltung*



* TS/TM = Technisierte Fertigungen
 TS1 automatisierte Brems Scheibenfertigung
 TS2 roboterisierte Karosseriemontage
 TS3 DNC-Dreherei
 TM1 Auspuffkrümmerfertigung

* M = Manuelle Fertigungen
 M1 Endmontage (Umfeld der Hochzeit)
 M2 Endmontage Inneneinbau
 M3 Endmontage (u.a. Motorraum, Brems-schläuche, Gelenkwelle)
 M4 Motorenmontage
 M5 Endmontage (Montagebox)
 M6 Endmontage (u.a. Achsen, Kühler, Gelenkwelle)

** Summe der Einstufungen im jeweiligen Projektprofil (vgl. Tabelle).
 *** % der Beschäftigten, die ihre Arbeit durch die Gruppenarbeit als verbessert ansehen.

gungszeiten/Reduzierung des Personalvorhalts/Erhöhung der Auslastung von Personal und Maschine/Verbesserung der Produktqualität/Verbesserungsvorschläge/Senkung von Fehlzeiten [Springer, 1996]). Die Erfolgserwartungen veranlaßten den Konzern, die erste Betriebsvereinbarung über "Gruppenarbeit" (1992) 1995 fortzuschreiben und damit das Konzept zu bestätigen. Erklärtes Ziel ist, in den nächsten Jahren bis zu 80 % der Produktionsarbeitsplätze in Gruppenarbeit zu organisieren (vgl. Tropitzsch, 1996).

Springer (1996) spricht in seiner Bilanzierung der Gruppenarbeit aus Unternehmenssicht aber auch von einem neuen Risiko dieser Arbeitspolitik: Die damit in Gang gesetzte "Erwartungsspirale" weiterer Arbeitsverbesserung könnte in Widerspruch geraten zur Wirtschaftlichkeit. Deswegen gelte es, in der Weiterentwicklung der Gruppenarbeit die Interessen der Beschäftigten an mehr Verantwortung in der Arbeit und an Prozeßoptimierung mit den wirtschaftlichen Erfordernissen des Unternehmens immer wieder neu abzustimmen.

Nach unseren Befunden ist die Gefahr einer Anspruchsinflation - zumal unter den gegebenen politisch-ökonomischen Vorzeichen - nicht allzu hoch zu veranschlagen. Die Beschäftigten sind viel zu realistisch, als daß sie sich an überschüssigen Veränderungshoffnungen orientieren würden. Der mit der strukturinnovativen Gruppenarbeit eingeleitete Wandel wird deswegen auch mehr an der eingeschlagenen Richtung denn an den bereits erreichten Resultaten festgemacht. Doch die Mannschaften sind sicherlich durch den verbesserten betrieblichen Status selbstbewußter und verhaltensautonom geworden. Sie beobachten die Betriebspolitik mit wacher Aufmerksamkeit, ob zumindest die Richtung stimmt und Maßnahmen unterbleiben, die dem Konzept widersprechen. Für Zögerlichkeit gibt es Verständnis, nicht für Abweichungen oder Rücknahme von Konzeptprämissen.

Nicht in einer generellen "Überschüssigkeit" der Erwartungsspirale liegt also das betriebliche Risiko, sondern in der wachsenden Mündigkeit der Gruppenarbeiter als kritische, durch die neue Arbeitspolitik gleichermaßen

legitimierte wie herausgeforderte Gegenleser der Umsetzung der Gruppenarbeit. Für die Beschäftigten ist die Verlässlichkeit, mit der die Mercedes-Benz AG die Antrittsgesetze der neuen Arbeitspolitik einhält, wichtiger Maßstab, ob die vom Unternehmen proklamierte "neue Kultur" in der Praxis gelebt wird.

Uns ist durchaus bewußt, daß in die entschiedene Ablehnung der Einschränkung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall durch die Arbeiter vieles eingeht und sie wohl vor allem dem hohen Symbolgehalt der Regelung für die erreichte gesellschaftliche Stellung geschuldet ist. Daß im Oktober dieses Jahres der betriebliche Widerstand gegen eine Rücknahme der Lohnfortzahlung bei Mercedes-Benz besonders heftig ausfiel, könnte aber auch bei aller gebotenen Vorsicht vor Überinterpretation - mit dem arbeitspolitischen Wandel im Unternehmen zusammenhängen.¹⁰ Die Ankündigung des Daimler-Benz-Vorstandes kollidierte in mehrfacher Hinsicht mit dem neuen betrieblichen Selbstverständnis der Belegschaften:

- dem Modus der Entscheidungsfindung: Bei innovativer Arbeitspolitik werden die Ergebnisse ausgehandelt und in Zielvereinbarungen fixiert; ohne Konsens keine Absprache. Dem Beteiligungsverfahren widerspricht jede unverhandelte, einseitig getroffene und nur juristisch begründete Regelung.
- dem Status der Vereinbarung: Für eine Zielvereinbarungs-Politik hat die Verlässlichkeit der Absprache höchste Priorität. Veränderungen sind möglich, erfordern aber die Entscheidungsfindung analog des neuen Modus. Einseitige Aufkündigung erscheint als Bruch der Geschäftsgrundlage.
- dem Anspruch als mitverantwortlicher Betriebsakteur: Innovative Arbeitspolitik setzt auf die Überwindung der traditionellen Leistungs-Zurückhaltung und -Regulierung. Ein engagierter Arbeitseinsatz und die volle Leistung wird nicht durch Anweisung und Kontrolle, sondern aus Selbstverpflichtung (entsprechend der abgesprochenen Ziele) und Einsicht in die Notwendigkeiten der Produktion und des Marktes in weitgehender Handlungsautonomie erbracht. Mit der Unterstellung von "Krankfeiern" und der geplanten Verhaltenssteuerung durch finanzielle Sanktionierung wird dieses Arbeitsverständnis verletzt. Es tönt wieder

¹⁰ Ein möglicher Einwand gegen solche Erklärungen, daß ja die Gruppenarbeit noch gar nicht flächendeckend eingeführt ist (Quote 1996: 40 %), übersieht, daß der arbeitspolitische approach mittlerweile die Mannschaften insgesamt erreicht hat.

die alte Mißtrauensbotschaft, daß nur Zwang die Einhaltung der geforderten Leistung sichert.¹¹

Die Widerständigkeit in der Frage der Lohnfortzahlung kann also auch als Beleg einer gestiegenen Sensibilität der Belegschaft für Regelverletzungen und als Ausdruck der "neuen Arbeitskultur" (Feuerstein 1996) verstanden werden. Nicht antagonistisches Konfrontations-, sondern kooperatives Übereinkunfts-Denken begründet die Haltung. Die Rücknahme oder Nicht-Berücksichtigung der neuen Unternehmenspolitik bei der deklarierte Lohnkürzung im Krankheitsfall provoziert den Einspruch. "Kampf um Anerkennung" kennzeichnet jedenfalls ein wichtiges Motiv.

Wir sind skeptisch gegenüber der Einschätzung, in der Mobilisierung ein Wiedererstarken traditionellen Klassenbewußtsein zu sehen. Und unsere Vermutung ist, daß dieser Widerstand weniger die "materielle" Kostenseite im Visier hat als die "immaterielle" Besitzstandswahrung. Der Streik könnte stärker gegen das Entscheidungsdiktat wider geltende Absprachen gerichtet gewesen sein, als daß sich in ihm eine generelle Verweigerung eines eigenen Beitrags zur Kostensenkung ausdrückt. Die Belegschaften bestehen auf der Einhaltung einer kooperativen Politik und wollen sich nicht zurückdrängen lassen in die Gräben überwundener geglaubter Gesellschaftskriege.

Mit der erfolgreichen Erprobung der strukturinnovativen Gruppenarbeit konnte bei der Mercedes-Benz AG der Nachweis geführt werden, daß bei dieser Arbeitspolitik beide Seiten profitieren: Sie brachte verbesserte Wirtschaftlichkeit, in dem sie durch Erhöhung der Produzentenouveränität bisher brachliegende Leistungspotentiale der betrieblichen Nutzung erschloß. Steht also in den nächsten Jahren die Verallgemeinerung des Konzepts an? Endet nun die unendliche Geschichte der Gruppenarbeit? Zweifel sind angebracht.

Die Vorstellung einer Diktatur der Weltmarkt-Ökonomie macht sich auch in Deutschland breit und verschlechtert das Klima für Reformprojekte. Die Traditionalisten gewinnen wieder Oberwasser; ihnen erscheinen die Gewinnchancen beim Wettbewerb auf globalisierten Märkten dann am höchsten, wenn die Fertigungskondi-

tionen der Mitbewerber zum Maßstab erhoben werden. Bei Kosteneinsparung unter strikter marktgesetzter Preisvorgabe stehen dann auch technische, soziale, ergonomische und arbeitspolitische Standards zur Disposition, denen eben noch der Status von gesichertem gesellschaftlichen Fortschritt zukam.

Diese politische Strategie ist in Deutschland nur durchsetzbar, wenn auch vom Anspruch auf eine konsensorientierte Politik zwischen Kapital und Arbeit erhebliche Abstriche gemacht werden. Im Kapitalismus sans phrase ist kein Raum für eine Unternehmenspolitik, die Fronten abzubauen und konsensuale Zielvereinbarungen für Rationalisierung sucht. Daß die gesellschaftlichen Ressourcen am Standort Deutschland strukturinnovative Gruppenarbeit als arbeitspolitische Rationalisierung möglich machen, ist ein entscheidender komparativer Vorteil. Vieles spricht dafür, daß dieser Trumpf gegenwärtig nicht zum Stechen genutzt, sondern verspielt wird. Die "Angst vor den selbständigen Köpfen" (Friedmann) könnte sich wieder als größer erweisen als der Vorteil optimierter Arbeitsproduktivität.

Literatur

- Adler, P. (1995): "Democratic Taylorism": The Toyota Production System at NUMMI. In: Babson, S. (Hrsg.): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Industry*. Detroit, S. 207-219.
- Antoni, C.H. (1994): *Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit*. In: Antoni, C.H. (Hrsg.): *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim, S. 19-48.
- Berggren, C. (1991): *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden*. Berlin.
- Bullinger, H.J.; Schlund, M. (1994): *Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen*. In: Antoni, C.H. (Hrsg.): *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim, S. 344-363.
- Bungart, W. (1994): *Gruppenarbeit: Konsequenzen für die Personalentwicklung*. In: Antoni, C.H. (Hrsg.): *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Weinheim, S. 333-343.

¹¹ Die Unterstellung, Krankheit nur vorzutäuschen, kränkt. Zudem hat man mit der Gruppenselbstkontrolle ja selbst ein probates Mittel gegen Mißbräuche: Der emphatische Anspruch auf "Gerechtigkeit" und die gruppeninternen Mechanismen gelten als durchaus wirksame Mittel gegen das Blaumachen.

- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller Imperialismus des Managements. In: Soziale Welt 40, Heft 3. Göttingen, S. 374-396.
- Dörre, K. (1996): Die "demokratische Frage" im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23. Göttingen, S. 7-23.
- Endres, E.; Wehner, T. (1993): Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in der Arbeitsorganisation. Hamburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 2. Hamburg.
- Feuerstein, K. (1996): Ohne Titel. Unveröffentlichtes Redemanuskript.
- Fucini, J.; Fucini, S. (1990): Working for the Japanese: Inside Mazda's American auto plant. New York.
- Garrahan, P.; Stewart, P. (1992): The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy. London/New York.
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 142. Köln, S. 5-30.
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22. Göttingen, S. 39-65.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, W.; Dierkes, M. (Hrsg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch. Berlin, S. 239-270.
- Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U. (1994): Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung. Gelsenkirchen.
- Kuhlmann, M. (1996): Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie: Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit. In: Bahnmüller, R.; Salm, R. (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg, S. 112-139.
- Lutz, B. (1988): Qualifizierte Gruppenarbeit - Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch organisatorischer Gestaltung. In: Roth, S.; H. Kohl (1988): Perspektive Gruppenarbeit. Initiativen für humane Arbeitssysteme. Köln.
- Mickler, O.; Hintz, M. (1993): Bericht der sozialwissenschaftlichen Begleituntersuchung des Pilotprojektes Gruppenarbeit im Cost-Center Lackiererei Hannover der Volkswagen AG. Hannover.
- Minssen, H.; Howaldt, J.; Kopp, R. (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Das Beispiel Opel Bochum. In: WSI-Mitteilungen Heft 7, S. 434-441.
- Moldaschl, M.; Schmierl, K. (1994): Fertigungsinseln und Gruppenarbeit - Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. In: Moldaschl, Manfred, Rainer Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/New York, S. 51-103.
- Muster, M. (1990): Team oder Gruppe? - Zum Stand der Sprachverwirrung über die "Gruppenarbeit". In: Muster, M.; Richter, U. (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau. Hamburg, S. 108-127.
- Parker, M.; Slaughter, J. (1988): Choosing sides. Unions and the team concept. Boston.
- Rinehart, J.; Robertson, D.; Huxley, C. (1996): CAW, Worker Commitment, and Labor-Management Relations under Lean Production at CAMI. In: Green, W.; Yanarella, E. (Hrsg.): North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain. New York.
- Robertson, D.; Rinehart, J.; Huxley, C.; Wareham, J.; Rosenfeld, H.; Mc Gough, A.; Benedict, S. (1993): The CAMI-Report: Lean Production in a unionized auto plant. CAW Research Dept. Ontario.
- Roth, S. (1995): Wiederentdeckung der eigenen Stärken? - Lean Production in der deutschen Autoindustrie. Innovative Produktionskonzepte statt Standortklagen. In: Hoss, D.; Wirth, B. (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie. Stuttgart.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.
- Seitz, D. (1993): Gruppenarbeit in der Produktion. In: Binkelman, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt/M.
- Springer, R. (1993): Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Heft 137, S. 19-37.
- Springer, R. (1996): Effektivität von unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Manuskript. Erscheint in Antoni, C.; Eyer, E.; Kutscher, J. (Hrsg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltssysteme. Wiesbaden.
- Tropitzsch, H. (1994): Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation - die neue Arbeitspolitik bei Mercedes-Benz zeigt Erfolge. In: Angewandte Arbeitswissenschaft. Heft 142. Köln, S. 1-4.
- Tropitzsch, H. (1996): Arbeitspolitik bei der Mercedes-Benz AG. Vortrag auf der Ringvorlesung "Technikfolgenabschätzung" an der Universität Stuttgart. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Ulich, E. (1994): Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht. Zeitschrift für Organisationspsychologie in Forschung und Praxis, Heft 1.

Warnecke, H.J. (1992): Die fraktale Fabrik. Berlin.
Weltz, F. (1990): Der Traum von der absoluten
Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unter-
nehmen. In: Technische Rundschau, 82. Jg.,
Heft 45, S. 10-13.

Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In:
Leviathan 22/2, S. 243-259.
Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1991): Die zweite
Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/M.

*Erscheint auch als Beitrag zum Sonderheft der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie zum Thema
"Gruppenarbeit"; Hrsg. W. Bungard, L. v. Rosenstiel.*

"Soziale Ausgrenzung" und "Underclass": Über neue Formen der gesellschaftlichen Spaltung*

Martin Kronauer

I. Neue Problemlagen, Herausforderung an die Forschung

Hohe Arbeitslosigkeit und wachsende Armut bei abnehmenden Ressourcen der Sozialstaaten verändern seit den 80er Jahren tiefgreifend die meisten westlichen Gesellschaften. Mit sporadischen Ausbrüchen von Gewalt demonstrieren Jugendliche in französischen und englischen Vorstädten, daß eine tiefer werdende Kluft der Perspektivlosigkeit sie vom Rest der Gesellschaft trennt. Verschärft hat sich selbst in den USA mit ihrer langen Geschichte der Minderheitenghettos die Isolierung der Armenviertel in den Großstädten und die Chancenlosigkeit ihrer Bewohner. Weniger spektakulär, aber im öffentlichen Bewußtsein durchaus gegenwärtig, vollzieht sich in Westeuropa der Ausschluß einer wachsenden Zahl von Langzeitarbeitslosen aus dem Erwerbsleben. Allenthalben machen sich die zentrifugalen Tendenzen der kapitalistischen "Arbeitsgesellschaften" bemerkbar.

Die gegenwärtige Beschäftigungskrise trifft das Selbstverständnis und das Institutionengefüge der entwickelten Industriegesellschaften in sehr spezifischer Weise: Sie hat eine neue historische Qualität angenommen. Dies gilt in dreifacher Hinsicht. Erstens reichen die Beschäftigungseffekte des wirtschaftlichen Wachstums auf absehbare Zeit nicht mehr aus, das Arbeitskräfteangebot zu absorbieren. Mehr noch, in der Industrie ist wirtschaftliches Wachstum selbst zum Motor der Arbeitsplatzvernichtung geworden (vgl. Dahrendorf 1988, S. 142 f.; Europäische Kommission 1994, S. 11, 151). Arbeitslosigkeit droht deshalb in Westeuropa auf hohem Niveau zu einem Dauerzustand zu werden.

Verändert hat sich zweitens der historische Kontext für die Bevölkerungsgruppen, die von Arbeitslosigkeit besonders betroffen sind. Während Arbeitslosigkeit in früheren Epochen eingebettet war in eine Expansion von an- und ungelerner Industriearbeit, schrumpft mittlerweile gerade dieses Beschäftigungssegment seit Jahren. Es wird auch in der voraussehbaren Zukunft weiter abnehmen (zum historischen Vergleich siehe Pugliese 1987; Katz 1993, S. 446 f.; Polanyi 1995, S. 113 ff.; zum zukünftigen Qualifikationsbedarf für die Bundesrepublik Tessaring 1994). Ob das Beschäftigungswachstum im Dienstleistungsbereich diesen Verlust wird kompensieren können, ist mehr als fraglich (vgl. Europäische Kommission 1994, S. 155 f.). In immer stärkeren Maße wird deshalb Qualifikation zu einem entscheidenden Zugangs- und Ausschlußkriterium am Arbeitsmarkt. Das Resultat ist in Westeuropa eine in sich gespaltene Arbeitslosigkeit: Als vorübergehende Unterbrechung der Erwerbsbiographie (in der Regel mit ungewissem Ausgang) reicht sie in immer weitere Bevölkerungskreise hinein; zugleich wirkt sie selektiv und bedroht an- und ungelernete Arbeitskräfte mit vollständigem Ausschluß am Arbeitsmarkt. Der Preis der amerikanischen "Alternative" zur europäischen Massenarbeitslosigkeit wiederum ist eine extreme Polarisierung innerhalb des Erwerbssystems mit einer wachsenden Zahl von "working poor" (vgl. Levitan u.a. 1993).

Was die gesellschaftlichen Folgen dieser Entwicklung betrifft, so ist ein drittes Merkmal der Beschäftigungskrise von besonderer Bedeutung. Arbeitslosigkeit, Armut und dauerhafte Ausgrenzung am Arbeitsmarkt weisen vor allem deshalb eine neue historische Qualität auf, weil sie heute vor dem Hintergrund eines bislang einma-

ligen kollektiven sozialen Aufstiegs und eines zuvor unbekanntem Niveaus des gesellschaftlichen Wohlstands auftreten und erlebt werden. Es kommt hinzu, daß seit dem Zweiten Weltkrieg vor allem in Westeuropa (in geringerem Maße selbst in den USA) ein Grad von sozialstaatlicher Verantwortung für die Wohlfahrt des Einzelnen erkämpft, politisch anerkannt und institutionalisiert worden ist, der zuvor undenkbar war. Zusammen wirkten diese Faktoren einige Jahrzehnte lang in Richtung einer Annäherung in den Lebensverhältnissen. Sie prägten überdies die legitimen Ansprüche und Erwartungen der Einzelnen, ihre Vorstellung dessen, was es bedeutet, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

Erst vor diesem Hintergrund erweiterter materieller und sozialer Möglichkeiten erschließt sich die gesellschaftliche Brisanz des historischen Einschnitts. "Underclass" und "exclusion" sind zentrale Begriffe, in denen in den Medien wie in den Sozialwissenschaften der Einschnitt zur Sprache kommt. Ersterer wurde ursprünglich für US-amerikanische Verhältnisse geprägt (vgl. Myrdal 1965, S. 40 ff.) und dann nach Europa übertragen, letzterer erlangte in Frankreich Prominenz, ist aber in der englischen Übersetzung als "social exclusion" seit Ende der 80er Jahre auch in den allgemeinen europäischen Sprachgebrauch eingegangen (vgl. Paugam 1996; Commission of the European Communities 1993, S. 7-17). Zur Debatte stehen mit diesen Begriffen nicht allein die "Ausgeschlossenen" selbst. Am Problem der Ausgrenzung entscheidet sich vielmehr die zukünftige Integrationsfähigkeit der entwickelten westlichen Gesellschaften insgesamt.

Deutschland ist ein "Spätkommer" in der Debatte, aus sozialökonomischen wie innerakademischen Gründen. Die offenen sozialen Zuspitzungen der Beschäftigungskrise, wie sie andere Länder erleben, blieben in der Bundesrepublik bislang aus. Zu größeren Jugendrevolten kam es noch nicht. Dazu hat sicherlich beigetragen, daß die Folgen dauerhafter Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik lange Zeit in erster Linie die Älteren zu tragen hatten, seltener die Jugendlichen, wie im übrigen Europa. Auch die "Problemviertel" der deutschen Großstädte

sind mit den amerikanischen Armutsghettos immer noch nicht vergleichbar. Ethnische Segregation spielt bislang eine eher geringe Rolle, sozialstaatliche Regelungen schwächten in der Vergangenheit die unmittelbare Übertragung der Diskriminierungen vom Arbeitsmarkt auf den Wohnungsmarkt ab. Mit anhaltender Massenarbeitslosigkeit wächst jedoch der Problemdruck. Die sozialen Sicherungssysteme in ihrer gegenwärtigen Form sind überfordert und drohen zu versagen. Auch die Jugendarbeitslosigkeit nimmt weiter zu, und mit ihr wächst die Gefahr, daß die Erwerbsbiographien bereits beim Einstieg ins Berufsleben scheitern. Aus den Großstädten schließlich kommen alarmierende Berichte über wachsende Konzentrationen von Armut und gleichlaufend dazu die Erschöpfung der kommunalen Finanzen (vgl. Kronawitter 1994).

Deshalb findet nun auch in der Bundesrepublik eine "Rückbesinnung" der Sozialwissenschaften auf das Problem der gesellschaftlichen Spaltungen statt. Anfang der 80er Jahre wurde auf dem Soziologentag die "Krise der Arbeitsgesellschaft?" offiziell zum Thema gemacht, damals allerdings noch weitgehend als Projektion in die Zukunft und zugleich abgemildert durch die zuversichtliche Erwartung, daß objektiv wie subjektiv die Erwerbsarbeit ohnehin an gesellschaftlicher Bedeutung verliere (vgl. Dahrendorf 1983; Offe 1983, S. 56). Danach aber brach die Debatte zunächst einmal ab. Mitte der 80er Jahre folgten zwar verschiedene Forschungsarbeiten zum Thema "Ausgrenzung durch arbeitslosigkeitsbedingte Armut" (vgl. Balsen u.a. 1984; Lompe 1987; Breckner u.a. 1989). Die Interessen der Zunft gingen jedoch in eine andere Richtung. Sie galten weit mehr der Auflösung überkommener sozialer Strukturen und Milieus als der Reproduktion und Neukonturierung von sozialer Ungleichheit. Zu Recht weist Geißler darauf hin, daß die Entschiedenheit, mit der der "mainstream" der deutschen Soziologie in den 80er Jahren von den klassischen Fragestellungen und Kategorien der Ungleichheitsforschung abrückte, ein sehr deutsches Phänomen gewesen sei (Geißler 1996, S. 324). Es hatte seine Voraussetzung und zugleich seine Grenze im westdeutschen "Modell" des wohlfahrtsstaatlichen Interes-

senausgleichs bei wachsendem Wohlstand, das noch bis zum Ende des Jahrzehnts gegen Krisen weitgehend gefeit zu sein schien.

Mittlerweile läßt sich das Problem, das die Massenarbeitslosigkeit für die Integrationsfähigkeit auch der Gesellschaft der Bundesrepublik aufwirft, nicht mehr übersehen. Aus den verschiedensten theoretischen Perspektiven wird es in den Blick genommen: Aus dem Kontext der Individualisierungsdiskussion erwächst die Frage, ob von einer "Rückkehr der Klassengesellschaft" gesprochen werden muß, weil ein "Teil der Bevölkerung von den Standards entwickelter Industriegesellschaften ausgeschlossen bleibt" (Brock 1994, S. 71). Aus systemtheoretischer Sicht stellt Luhmann - "zur Überraschung aller Wohlgesinnten" - fest, "daß es doch Exklusionen gibt" (Luhmann 1995, S. 147). Ihm zufolge gehört es geradezu zur Logik der "Funktionssysteme" moderner Gesellschaften, daß sie Menschen ausschließen und in eine Dynamik umfassender Marginalisierung hineinziehen. Für Habermas zeigt die Entstehung einer "underclass" auch in der Bundesrepublik die doppelte Gefahr einer Entsolidarisierung im Innern und einer repressiven Abschottung nach außen an. Beide Reaktionen würden den "universalistischen Kern" von Demokratie untergraben (Habermas 1995a, S. 186 f.; vgl. auch Habermas 1995a, S. 104; Habermas 1995b). Empirisch zeigte sich in den 90er Jahren, daß eine neue Kategorie von Arbeitslosen im Entstehen begriffen ist: Von der Rückkehr in reguläre Erwerbsarbeit dauerhaft abgeschnitten und dadurch selbst von den anderen Arbeitslosen unterschieden, ohne Rückzugsmöglichkeit in einen anerkannten Status, sind die "Entbehrlichen" (Lanski) des Arbeitsmarkts nicht mehr in der Lage, am gesellschaftlichen Leben aktiv teilzunehmen (vgl. Kronauer u.a. 1993, S. 172-208, 229-236).

Daß die Debatte in Deutschland verspätet beginnt, bietet auch eine Chance. Es eröffnet die Möglichkeit, von den begrifflichen Anstrengungen in anderen Ländern zu lernen, vielleicht sogar drohende Sackgassen vermeiden zu können. In ihren empirischen Befunden wiederum liefert die internationale Forschung eine Vergleichsfolie, vor

der sich die Konturen der deutschen Entwicklung abheben und schärferes Profil gewinnen. Der folgende Problemaufriß will die Chance nutzen - zunächst mit einer begrifflichen Klärung, sodann mit einem Resümee zentraler Fragestellungen der internationalen Forschung, die für die deutsche Diskussion richtungsweisend sein können.

II. Begriffliche Annäherung: "Peripherisierung", "Exclusion", "Underclass"

Die Begriffe "exclusion", "social exclusion" und "underclass" sind in der internationalen Diskussion theoretisch und empirisch umstritten. Beim gegenwärtigen Diskussionsstand erscheint es angemessen, sie als erkenntnisleitende "Metaphern der sozialen Transformation" (Katz 1993, S. 440) anzusehen und zu nutzen.

Theoretisch stehen sie einem Konzept sozialer Ungleichheit nahe, das mit der Begrifflichkeit von "Zentrum" und "Peripherie" arbeitet. Ursprünglich zur Charakterisierung von internationalen, über den Weltmarkt vermittelten Abhängigkeitsbeziehungen entwickelt, wurde dieses Konzept später auf die Analyse der Zentren selbst übertragen. Vor allem die Stadtforscher interpretieren gegenwärtig "exclusion" und "underclass" als neue Formen sozialer Ungleichheit im umfassenden Zusammenhang zunehmender "Marginalisierung" oder "Peripherisierung" (vgl. Mollenkopf/Castells 1991, S. 16 f., 399-418; Katz 1993, S. 452-454; Dubet/Lapeyronnie 1994, S. 35; Wacquant 1995).

In der deutschen Soziologie hat in jüngerer Zeit Kreckel (1992) diese Begriffe fruchtbar gemacht. Auch er spricht von Zentrum und Peripherie als einer "Metapher". Sie erweitert das vertikale Klassen- und Schichtungsbild um zusätzliche Ungleichheitsdimensionen, die die Positionen innerhalb des Erwerbssystems ergänzen und überlagern: Ungleichheit zwischen den Geschlechtern, zwischen den Beschäftigten und den vom Erwerbssystem Ausgeschlossenen, zwischen einzelnen Regio-

nen, auf- und absteigenden Branchen, zwischen Ökonomien innerhalb des Systems der Weltwirtschaft. Dabei fokussiert dieses Begriffspaar den Blick auf das Problem des abgestuften Zugangs zu materiellen und symbolischen Ressourcen, somit auf das Problem der Macht: Das "Zentrum" zeichnet sich aus durch eine Konzentration von Kräften und Ressourcen, die "Peripherie" durch Kräftezersplitterung und Ressourcenmangel (Kreckel 1992, S. 41-44). Schließlich ermöglicht es dieser Bezugsrahmen auch, sich den komplexen Abstufungen und Kräftefeldern zu nähern, die sich aus der Herausbildung von Unter- und möglicherweise auch Gegenzentren ergeben. Besonders darin unterscheidet er sich von herkömmlichen Randgruppentheorien.

Die Begriffe "exclusion" und "underclass" spitzen den Gedanken der Peripherisierung zu. Sie verweisen darauf, daß es eine soziale Spaltungslinie gibt, die nicht ohne weiteres in das traditionelle, am Erwerbssystem orientierte Schichtungs- und Klassenschema paßt (um eben diese Linie zu bezeichnen, bedurfte es eines neuen Begriffs: Dies war jedenfalls Myrdals Überzeugung, als er Anfang der 60er Jahre den Begriff "underclass" aus dem Schwedischen ins Amerikanische übertrug. Vgl. Myrdal 1965, S. 40.). Immer mehr Menschen werden an den Rand oder gar aus dem Beschäftigungssystem heraus gedrängt. Sie verlieren damit sowohl den Zugang zum relativen Wohlstand der Bevölkerungsmehrheit, als auch zu deren Ambitionen für die Zukunft. In wichtigen Dimensionen des gesellschaftlichen Lebens sind sie und erleben sie sich von den akzeptierten und angestrebten Standards ausgeschlossen. Sie haben auch nicht mehr teil an der Verhandlungsmacht, die den im Erwerbssystem Etablierten zumindest potentiell zu Verfügung steht. Ihnen bleibt nur die Möglichkeit, Überlebensstrategien unter Nutzung des Sozialstaats und der informellen Ökonomie zu entwickeln, oder durch sporadische Revolten auf sich aufmerksam zu machen.

Zusammenfassend bringt Wilson die soziale Lage der "underclass" bzw. der Ausgeschlossenen auf eine kurze Formel, indem er zwei Merkmale hervorhebt: "marginal economic position" und "social isolation" (Wilson 1991,

S. 475; vgl. Wilson 1987, S. 39-62). Wenn beides zusammentrifft, spaltet sich die "Peripherie" gewissermaßen von der Erwerbsarbeitsgesellschaft ab.

Oberhalb dieses gemeinsamen Nenners in der Verwendung der Begriffe gibt es eine Reihe bedeutsamer Differenzen. Während "social exclusion" (oder "exclusion" in Frankreich) auf den Prozeß der Ausschließung und somit, zumindest implizit, auf die gesellschaftlichen Voraussetzungen der Ausgrenzung abhebt, beschreibt "underclass" eine bereits fixierte soziale Lage und Lebensweise. Der "Underclass"-Begriff ist deshalb anfälliger dafür, moralisierend mißverstanden zu werden. Vor allem in den USA wurde er in diskriminierender Weise von den Medien und einigen konservativen Sozialwissenschaftlern aufgegriffen, seines ursprünglich kritischen, auf strukturelle Benachteiligung zielenden Inhalts beraubt und gewissermaßen auf den Kopf gestellt. "Underclass" meint in dieser Version abweichendes Verhalten und legt es den Armen selbst zur Last (zur Kritik siehe Gans 1993a und 1995; Katz 1995; Pugliese 1995). Verschieden sind auch die Gesellschaftsbilder, auf die beide Begriffe anspielen. "Underclass" verweist auf eine in sich hierarchisch gegliederte Gesellschaft. "Social exclusion" hebt dagegen stärker auf die Dualität von "Innen" und "Außen" ab.

Die konservative Wendung des "Underclass"-Begriffs hat in den USA eine heftige Kontroverse ausgelöst. Letztlich führte sie dazu, daß diejenigen, die an der kritischen Intention des Begriffs festhalten, sich mittlerweile von seiner Verwendung distanzieren. Im politisch-ideologischen Kontext der USA sprechen für diesen Schritt gute Gründe. Die Kehrseite allerdings besteht in der Gefahr einer gewissen Begriffslosigkeit. Denn über "die Sache selbst", die neue soziale Qualität anhaltender Armut und den Sachverhalt struktureller Ausgrenzung, muß nach wie vor gesprochen werden. Gerade die schärfsten Kritiker des gewendeten "Underclass"-Begriffs machen dies deutlich. Das Problem der angemessenen, gegen diffamierende Okkupation gefeiten Sprache ist bislang nicht gelöst - weder durch die Flucht in Anführungszeichen (vgl. Katz 1993, S. 440 ff.), noch

durch neue Begriffe ("undercaste" bei Gans 1993b), noch durch die möglichst enge empirische Beschreibung des dargestellten Phänomens auf Kosten der analytischen Verallgemeinerung (wie im Begriff der "ghetto poor" bei Wilson 1991, S. 463).

Vielleicht gibt es auf dieses Problem auch keine überzeugende, eindeutige Antwort. Liegt es doch in der Natur der Sache, daß soziologische Kategorien, die gesellschaftliche Spaltungen benennen, zugleich politisch besetzt und umkämpft sind. Umso wichtiger wird es jedoch, ihre Verwendung anhand der empirisch gemeinten Realität genau zu explizieren.

III. Empirische Annäherung: Wer wird ausgegrenzt, in welcher Weise und mit welchen gesellschaftlichen Folgen?

Die Fruchtbarkeit der Kategorien "Ausgrenzung" und "underclass" soll im folgenden daran gemessen werden, welche Fragen sie an die gesellschaftliche Realität zu richten erlauben, wie sie sich empirisch handhaben lassen und welche Erkenntnisgewinne durch sie zu erzielen sind. Werden sie dieser Prüfung unterzogen, zeigen sich auch die ungelösten Probleme, die weiterer theoretischer Überlegung und empirischer Forschung bedürfen. Es sind vor allem vier Fragen, mit denen sich die internationale Forschung zur "Ausgrenzung" und zur "underclass" auseinandersetzt: Wer ist von sozialer Ausgrenzung infolge der gegenwärtigen Beschäftigungskrise betroffen? Was bedeutet soziale Ausgrenzung für die Gesellschaft? Was für die Betroffenen selbst? Wie scharf ist der Bruch zwischen "innen" und "außen"?

1. Wer ist von Ausgrenzung bedroht?

Die Antwort ist vielfältig. Mindestens fünf Gruppen lassen sich unterscheiden, die in der Diskussion besondere Aufmerksamkeit auf sich ziehen:

- In den USA konzentriert sich die Diskussion über die "underclass" auf die schwarze und puertoricanische Bevölkerung in den Armenvierteln der Großstädte. Dabei steht die Beschäftigungskrise in ihren direkten wie indirekten Folgen zur Debatte: direkt macht sie sich im Rückzug vieler erwerbsfähiger Männer vom Arbeitsmarkt ("labor-market detachment") bemerkbar, indirekt in der wachsenden Armut alleinerziehender Mütter (vgl. die mittlerweile schon "klassische" Studie von Wilson 1987; zu einer kritischen Diskussion seiner Befunde vgl. unter anderem Fainstein 1987; Jencks/Peterson 1991). Die weitgehende soziale und ethnische/rassistische Homogenität der Stadtviertel ist eine historische Besonderheit, die in den letzten Jahrzehnten zugenommen hat (vgl. Wilson 1987, S. 46-62; Massey/Denton 1993; Katz 1993, S. 448 f.). Allenfalls in England scheint die ghettoisierte Armut von Teilen der schwarzen Bevölkerung ähnliche Züge anzunehmen, wenngleich in geringerem Ausmaß, und auch dort wird der "Underclass"-Begriff bisweilen mit Blick auf diese besondere Gruppe verwendet (vgl. Dahrendorf 1988, S. 152; Morris 1994, S. 95 f.).
- Die Diskussion über "exclusion" und "les exclus" in Frankreich bezieht sich in erster Linie auf arbeitslose und marginal beschäftigte Jugendliche (vgl. Dubet/Lapeyronnie 1994; Wacquant 1995). Vornehmlich, aber nicht ausschließlich handelt es sich um Immigranten der zweiten Generation. Auch hier spielt der räumliche Aspekt, die soziale Isolation in den "banlieues" der Großstädte, eine besondere Rolle. Ähnliche Konstellationen räumlich konzentrierter Jugendarbeitslosigkeit mit einem hohen Anteil ausländischer Jugendlicher finden sich auch in anderen europäischen Ländern, etwa in Städten Großbritanniens.
- Ein großer Teil der europäischen Literatur über "social exclusion", "underclass" und "soziale Ausgrenzung" gilt überdies den Langzeitarbeitslosen, vor allem den älteren, die bereits einen längeren

Berufsweg hinter sich haben (vgl. beispielsweise für Großbritannien Smith 1992; Morris 1993; Morris 1994, S. 5, 93-110; für die Niederlande Engbersen u.a. 1993, S. 179-182; für die Bundesrepublik Kronauer u.a. 1993, S. 15 ff.; 172-208; 229-239; Kronauer 1995a; für Frankreich Paugam 1994).

- Bisweilen wird "underclass" zum Sammelbegriff für "Randgruppen" im traditionellen Sinn, für Obdachlose und Arme, die aus den verschiedensten Gründen in diese Lage geraten sind. Der Bezug zur gegenwärtigen Beschäftigungskrise besteht darin, daß Arbeitslosigkeit als Armutsursache seit den 80er Jahren eine immer größere Rolle spielt. Darüber hinaus wird es für Bevölkerungsgruppen, die zum Überleben an den Rändern der Arbeitsgesellschaft immer schon auf Gelegenheitsjobs angewiesen waren, zunehmend schwieriger, solche Jobs zu finden (vgl. für die USA Wagner 1993, S. 2, 92; Jencks 1994, S. 53). In ähnlicher Weise bedienten sich Hess und Mechler bereits in den 70er Jahren des Begriffs der "Unterschicht", um die Lage von Armen in der Bundesrepublik zu charakterisieren (Hess/Mechler 1973).
- Schließlich zählt die Literatur zur "underclass" und den Ausgeschlossenen die wachsende Gruppe der illegalen Immigranten (vgl. Burgers/Engbersen 1995).

Bereits diese Auswahl macht deutlich, wie heterogen die Gruppen sind. Dabei wirken vor allem zwei Faktoren "diversifizierend": Zum einen entscheiden die unterschiedlichen historischen und institutionellen Voraussetzungen in den einzelnen Ländern darüber, wer besonders von den Marginalisierungs- und Ausschließungstendenzen am Arbeitsmarkt betroffen ist und in welcher Weise. So sind in den USA nach wie vor rassistische Ausschließungspraktiken besonders wirksam (vgl. Kirshenman/Neckerman 1991), während sich in Deutschland eine lange Tradition restriktiver Beschäftigungspolitik gegenüber Frauen und Älteren deutlich bemerkbar macht. Zum anderen gibt es beträchtliche Unter-

schiede in den Formen der Ausgrenzung selbst, auch innerhalb der jeweiligen nationalen Kontexte. Besonders Gewicht dürfte dabei die soziale Ausgangsposition haben: Ausgrenzung kann die Form des sozialen Abstiegs annehmen (etwa bei Langzeitarbeitslosen am Ende einer langen Berufsbiographie), des von vornherein versperrten Zugangs (etwa bei arbeitslosen Jugendlichen) oder der weiteren Zuspitzung eines bereits prekären Lebens am Rande der Erwerbsarbeitsgesellschaft. Sowohl in ihren Folgen als auch in der Wahrnehmung dieser Folgen wird sie sich dementsprechend unterscheiden. Hinzu kommen für die jeweiligen Gruppen spezifische Sozialbeziehungen, die die Unterschiede noch verstärken können, vielleicht sogar zu dezidiertem Abgrenzung gegeneinander führen. Im Falle von Immigranten tragen darüber hinaus die Unterschiede der Kultur und des rechtlichen Status zu weiteren Differenzierungen bei.

Während international vergleichende Studien über "social exclusion" inzwischen zahlreicher werden, ist der interne Vergleich der Ausgrenzungsformen noch wenig entwickelt. So gibt es beispielsweise in den USA zwar eine Fülle von Studien zur "urban underclass", aber kaum Literatur über die Folgen von Arbeitslosigkeit in den niedergehenden Regionen jenseits der Großstädte oder die zunehmende "weiße" Armut. Erst recht fehlt es an vergleichenden Untersuchungen. Nur ein solcher Vergleich erlaubt es jedoch, die Aussagen zu gewichten, zu relativieren oder zu verallgemeinern, die sich bislang in der Regel auf die Untersuchung jeweils nur einer der genannten Gruppen stützen.

2. Was bedeutet Ausgrenzung für die Gesellschaft?

Nicht jede Form von Ausgrenzung oder Marginalisierung am Arbeitsmarkt führt auch zu sozialer Ausgrenzung. Es gibt eine Reihe von sozial tolerierten Formen des Ausscheidens aus dem Erwerbsleben, die selbst dann greifen, wenn der Rückzug vorzeitig und unfreiwillig vollzogen wird: der Übergang in die Hausfrauenrolle bei verheirateten Frauen, der vorgezogene Ruhestand

bei Männern. Wie belastend die Umstellung subjektiv auch immer erlebt werden mag, die identitätsstiftende "Alternativrolle" schützt zumindest vor sozialer Stigmatisierung. Gerade in der Bundesrepublik mit ihrer bislang noch breiten Anwendung der Vorruhestandsregelung ist es wichtig, Ausgrenzung am Arbeitsmarkt von sozialer Ausgrenzung zu unterscheiden. Von letzterer als Folge der Beschäftigungskrise kann deshalb nur die Rede sein, wenn beide von Wilson hervorgehobenen Merkmale zutreffen: "social isolation" ebenso wie "marginal economic position". Das Problem besteht dann vor allem darin, zu bestimmen, was "social isolation" bedeutet.

Für eine erste Annäherung erscheint es sinnvoll, die Frage auf zwei Ebenen anzugehen: auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene des Integrationsmodus und auf der individuell erfahrenen Ebene der Ausschließungsdimensionen und -praktiken. Es liegt auf der Hand, daß sich beide Ebenen aufeinander beziehen, dennoch lassen sie sich analytisch auseinanderhalten.

Wie vor allem Silver (1993 und 1995) in ihren vergleichenden Studien gezeigt hat, erhalten die Begriffe "underclass" und "exclusion" ihre spezifische Einfärbung durch den Bezug auf ihr Gegenbild, durch die normativen Vorstellungen darüber, was Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft ausmacht. Diese Vorstellungen haben sich mit dem Ausbau der Wohlfahrtsstaaten und der Ausbreitung von Massenkonsumgütern nach dem Krieg in den hochentwickelten kapitalistischen Gesellschaften angenähert. Gleichwohl bleiben unterschiedliche nationale Traditionen wirksam und werden durch die aktuelle Praxis sozialer Institutionen bekräftigt. Sie begründen Ansprüche, Verlusterfahrungen und Schuldzuschreibungen, aber auch Erwartungen, wann gesellschaftliche und politische Instanzen eingreifen sollen. Wenn im folgenden von "Integrationsmodus" die Rede ist, ist dieses Ensemble von normativen Orientierungen einerseits und deren institutioneller Grundlage andererseits gemeint.

So weist Silver daraufhin, daß der "Underclass"-Begriff in den USA einer stärker individualistischen Tradition

zugehört als etwa der französische Begriff der "exclusion". Das integrative Gegenbild zur "underclass" ist die am individuellen Aufstieg orientierte "middle class", während "Einschließung" als Gegenstück zu "Ausschließung" in Frankreich die republikanische Vorstellung universalistischer Rechte, garantiert vom Staat und den öffentlichen Einrichtungen, impliziert. Dementsprechend wird Armut in den USA weit stärker als individuelles Scheitern gedeutet, ohne daß daraus eine gesellschaftliche Verantwortung erwächst, die über die Wohltätigkeit von Einzelnen hinausgeht. In der englischen Tradition wiederum hat der "Underclass"-Begriff sein Gegenstück im Begriff von "social citizenship" (vgl. Dahrendorf 1988, S. 141 ff.; Morris 1994, S. 44 ff.). Letzteren hatte Marshall geprägt, um die wohlfahrtsstaatliche Erweiterung der individuellen und politischen Bürgerrechte nach dem Zweiten Weltkrieg historisch und theoretisch zu fassen und zu begründen (vgl. Marshall 1992, S. 65 ff.).

Jeder Versuch, den bisherigen Integrationsmodus der Bundesrepublik zu beschreiben, wird zwei Momente berücksichtigen müssen: Erstens nimmt hierzulande soziale Integration (in erster Linie negativ verstanden als die Vermeidung sozialer Konflikte) seit dem Krieg geradezu den Rang eines kollektiven, im Rahmen eines institutionalisierten Klassenkompromisses ("Sozialpartnerschaft") geregelten und sozialstaatlich abgesicherten Leitbilds ein. Es unterscheidet sich sowohl vom individualistischen Leitbild der USA, als auch vom republikanischen, gegenüber sozialen Konflikten und ihrer integrativen Wirkung offeneren Leitbild in Frankreich. Zweitens spielt bei dieser Form der gesellschaftlichen Integration durch kollektive soziale Regelungen die Erwerbsarbeit die Schlüsselrolle. Auf sie sind die individuellen Leistungen der Sozialversicherung zugeschnitten, auf ihr basiert die von den "Sozialpartnern" ausgehandelte Reichumsverteilung. Von früherer Erwerbsarbeit oder der eines Partners sind selbst diejenigen abhängig, denen die Gesellschaft zubilligt, nicht erwerbstätig zu sein. Überdies ist Erwerbsarbeit - das bezeugen gerade jene, die von ihr ausgeschlossen sind - subjektiv noch immer der zentrale Fixpunkt der männlichen Bio-

graphie und wird zu einem immer wichtigeren Fixpunkt auch in der weiblichen. Gerade in der Bundesrepublik dürfte demnach der ökonomischen Dimension gesellschaftlicher Teilhabe - doppelt gefaßt als Teilhabe am Erwerbssystem und an dem produzierten Reichtum - eine besondere, in die anderen Dimensionen der "Inklusion" ausstrahlende Bedeutung zukommen.

Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene betrachtet bedeutet soziale Ausgrenzung somit, daß die Beschäftigungskrise den Integrationsmodus der verschiedenen nationalen Gesellschaften an entscheidenden Stellen außer Kraft setzt. Sie wird zum Symptom einer Krise grundlegender gesellschaftlicher Institutionen. Für die USA hatte dies Myrdal bereits in den frühen 60er Jahren angesprochen. Er wies darauf hin, daß die Entstehung einer "underclass" auf die Blockierung traditioneller Aufstiegswege zurückzuführen sei, wie sie Generationen von Immigranten langezeit offen standen (Myrdal 1965, S. 41-44). In der aktuellen Diskussion haben andere diesen Gedanken vor allem mit Blick auf Teile der schwarzen Bevölkerung in den Großstädten weitergeführt (vgl. Katz 1993, S. 452 ff.). In Frankreich wiederum wird die Spaltung zwischen "innen" und "außen" als Krise oder gar Ende des "Mechanismus 'konfliktvermittelter Integration'" (Dubet/Lapeyronnie 1994, S. 17) interpretiert, wie er die Arbeitsgesellschaft im Rahmen des republikanischen Konsenses bislang charakterisierte. Träger dieses Mechanismus waren vornehmlich Arbeit und Kapital, die sich gerade in ihren sozialen Konflikten als einander ergänzende und voneinander abhängige Pole der Industriegesellschaft erwiesen. Aus dem Wechselverhältnis dieser Pole fallen die "exclus" heraus. Sie sind symptomatisch für die Auflösung der traditionellen Arbeitermilieus in den Städten. Ihre Existenz zeigt an, wie stark bereits die um die Arbeit zentrierten Gegensätze an integrativer Reichweite und Kraft eingebüßt haben. Für Dahrendorf schließlich bedeutet die Krise sozialer Bürgerrechte als Folge von Massenarbeitslosigkeit die Gefahr der Anomie, der Entstehung rechtsfreier Räume und von der Mehrheitsgesellschaft abgekoppelter, in sich zersplitterter sozialer Gruppierungen, die von jener Mehrheit und ihren Institutionen weder etwas erwarten

noch etwas erwarten können (Dahrendorf 1988, S. 141, 158 ff.). Wenn es richtig ist, daß der Erwerbsarbeit und der durch sie vermittelten Einbindung in kollektive Regelungen im Integrationsmodus der Bundesrepublik bislang die zentrale Rolle zukommt, steht mit der aktuellen Massenarbeitslosigkeit dieser integrative Kern in Frage.

Aber nicht Integration als Selbstzweck steht in der Ausgrenzungsfrage zur Debatte, sondern die soziale Grundlage von Demokratie. Dabei droht ein "Zerfall der demokratischen Gesellschaft" (Dubet/Lapeyronnie) weniger von einer politischen, möglicherweise antidemokratisch gerichteten Revolte der Ausgeschlossenen selbst, als vielmehr aus der Zerstörung der materiellen und sozialen Voraussetzungen von demokratischer Beteiligung. Es ist wohl denkbar (und wird derzeit in Ansätzen auch politisch forciert), daß eine gesellschaftliche Segmentation entsteht, in der eine Mehrheit die für sie "überflüssige" Minderheit vom gesellschaftlichen Leben weitgehend ausschließt, ohne dadurch in der eigenen Lebensweise bedroht zu sein. Je größer die Gruppe derer wird, die auf die Alimentierung durch die Erwerbstätigen angewiesen sind, desto mehr wächst auch die Gefahr, daß unter den Bedingungen knapper werdender Ressourcen die wohlfahrtsstaatliche Solidarität aufgekündigt wird (vgl. Kronauer 1995a, S. 209-212; Kronauer 1995b). Eine derart gesplante Gesellschaft kann durchaus überleben, mit repressiven oder anderweitig pazifizierenden Mitteln. Eine Demokratie wäre es nicht.

3. Was bedeutet Ausgrenzung für die Betroffenen?

Auch auf diese Frage geben die Studien verschiedene Antworten, und zwar nicht nur deshalb, weil sich die Formen sozialer Ausgrenzung unterscheiden, sondern auch, weil sich die Kriterien ändern, die angeben, wo das "Innen" endet und das "Außen" beginnt. Als wesentliches Merkmal jeder Erfahrung sozialer Ausgrenzung läßt sich jedoch festhalten: Ihr muß die Erfahrung der Zugehörigkeit entweder vorausgegangen sein oder gewissermaßen als schreiender Widerspruch zur Seite stehen. Letzteres ist der Fall, wenn "Inklusion" und "Exklu-

sion" in unterschiedlichen Erfahrungsbereichen des alltäglichen Lebens nebeneinander koexistieren. Dieser Fall wird beispielhaft in den Studien über ausländische Jugendliche in den französischen Vorstädten geschildert: Durch das Erziehungssystem und die Medien assimiliert, sehen sie sich zugleich außerstande, den Normen der "Konsumgesellschaft" entsprechend zu leben (vgl. Dubet/Lapeyronnie 1994, S. 135 f.). Denselben Sachverhalt stellt Nightingale für schwarze Kinder und Jugendliche in einem großstädtischen Armutsviertel der USA dar: Ihre besondere Erfahrung und Verarbeitung von Entfremdung und Ausschließung rühren gerade daher, daß sie in einem historisch zuvor nicht gekannten Maße mit den Werten des mainstream der amerikanischen Gesellschaft konfrontiert und von ihnen durchdrungen sind (vgl. Nightingale 1993, S. 9, 12, 135). Hier zeigt sich besonders deutlich das Paradox und zugleich das historisch Neue der gegenwärtigen Krise. Noch nie war die "Inklusion" in die universellen Normen der warenproduzierenden und -konsumierenden Gesellschaft so weit fortgeschritten wie jetzt, und umso schärfer wird Ausgrenzung erlebt.

"Inklusion" erstreckt sich auf unterschiedliche Dimensionen des gesellschaftlichen Lebens, schließt ökonomische, kulturelle, soziale und politische Teilhabe ein. Trotz der Eigenständigkeit, die die einzelnen Dimensionen haben, verweisen sie zugleich aufeinander, wie die Diskussion über soziale Bürgerrechte belegt (vgl. Marshall 1992, S. 40 ff.). Aus demselben Grund folgt umgekehrt "Exklusion", wie Luhmann hervorhebt, der Logik eines negativen "Verstärkereffekts": Ausgrenzung in einer Dimension des gesellschaftlichen Lebens (in seinen Worten, in einem "Funktionssystem") zieht Ausgrenzung in weiteren nach sich, in einem Prozeß der "Marginalisierungen bis hin zu gänzlichem Ausschluß" (Luhmann 1995, S. 148). In der internationalen Literatur besteht, bei aller Vielfalt in der Anlage und Durchführung der Studien, weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich der zentralen Dimensionen, in denen sich soziale Ausgrenzung manifestiert:

- Ausgrenzung am Arbeitsmarkt: Sie liegt vor, wenn die Rückkehr oder der Eintritt in reguläre Erwerbsarbeit dauerhaft versperrt ist. Klärungsbedürftig ist dabei vor allem das Kriterium der Dauer. Im strengsten Sinn kann von Ausgrenzung am Arbeitsmarkt die Rede sein, wenn die Betroffenen nicht nur objektiv geringe Chancen haben, sondern zudem auf diese Chancenlosigkeit mit dem eigenen Rückzug vom Arbeitsmarkt reagieren (vgl. Kronauer u.a. 1993, S. 234; ähnlich bei Engbersen u.a. 1993, S. 170-174; vgl auch die Kategorie "detachment from the labor force" in der amerikanischen Diskussion, etwa bei Katz 1993, S. 448). Sie gehören dann nicht einmal mehr der "aktiven Reservearmee" an, sondern zählen zu den "Entbehrlichen" (Lenski 1977, S. 509) der Arbeitsgesellschaft. Ob und in welchem Ausmaß daraus soziale Ausgrenzung folgt, hängt - ich wiederhole - allerdings davon ab, wohin der aufgezwungene Rückzug geht: in eine gesellschaftlich anerkannte Lebensform jenseits der Erwerbsarbeit oder aber in die Schattenwirtschaft und/oder die Dauerarbeitslosigkeit. Noch schwieriger stellt sich das Problem dar, wenn außer der Ausgrenzung am Arbeitsmarkt auch das Phänomen der Unterbeschäftigung und andere Formen der Marginalität berücksichtigt werden (vgl. Morris 1994, S. 108). Sozial ausgrenzend wirkt die prekäre Anbindung an das Erwerbssystem nur in Verbindung mit Ausgrenzungen in anderen der folgenden Dimensionen.
- Ökonomische Ausgrenzung: Sie schlägt sich im Verlust der Fähigkeit nieder, innerhalb des regulären Erwerbssystems für den eigenen Lebensunterhalt oder den des gemeinsamen Haushalts aufzukommen. Dazu gesellt sich als weiteres wichtiges Kriterium die finanzielle Abhängigkeit von Leistungen des Sozialstaats ("welfare dependence") oder von gesellschaftlich minder bewerteten Einkommensformen. Materiell bedeutet ökonomische Ausgrenzung in aller Regel, unter starken Einschränkungen leben zu müssen - "arm" zu sein. An dieser Dimension wird besonders deutlich, daß die

"Grenze" immer einer sozialen Definition unterliegt, Ausgrenzung somit nur als Relation gefaßt werden kann (vgl. Dahrendorf 1988, S. 152): Einkommensarmut bemißt sich an durchschnittlich erreichbaren, kulturell definierten Lebensstandards; Abhängigkeit vom Sozialstaat bedeutet zwar institutionelle "Einschließung", jedoch in einer gesellschaftlich negativ bestimmten Position ("Arbeitsloser", vgl. hierzu bereits Simmel 1983, S. 372 f.).

In der deutschen Diskussion der 80er Jahre über die "neue", durch Arbeitslosigkeit hervorgerufene Armut war "Sozialhilfebezug" zum entscheidenden Kriterium von Ausgrenzung geworden (vgl. Balsen u.a. 1984, S. 69 ff.; Lompe 1987, S. 157 ff.; Breckner u.a. 1989, S. 47 ff.). Wie wichtig dieser Indikator auch sein mag, er ist nicht trennscharf genug. Zwar erhöht Arbeitslosigkeit in Deutschland das Risiko, von Sozialhilfe abhängig zu werden (vgl. Ludwig-Mayerhofer 1992). Dennoch haben gerade ältere Dauerarbeitslose häufig lange Anrechtszeiten aus der Arbeitslosenversicherung erworben und beziehen keine Sozialhilfe. Gleichwohl treffen auf sie in vielen Fällen die oben genannten Kriterien ökonomischer Ausgrenzung zu: Sie sind über lange Zeit von den Leistungen des Sozialstaats (Arbeitslosengeld und -hilfe) abhängig und leiden unter starken finanziellen Einbußen, die einen Abstieg wenn nicht in die "offizielle" Armut, so doch in die relative Einkommensarmut zur Folge haben (vgl. Kronauer u.a. 1993, S. 172 ff.).

- **Kulturelle Ausgrenzung:** Sie bedeutet, von der Möglichkeit abgeschnitten zu sein, den gesellschaftlich anerkannten Verhaltensmustern, Lebenszielen und Werten entsprechend zu leben. Sie bedeutet aber auch, gesellschaftlichen Sanktionen ausgesetzt zu sein, weil es nicht oder bisweilen nur mit illegalen/illegitimen Mitteln gelingt, den erwarteten kulturellen Anforderungen zu genügen (im Hinblick auf Arbeitslosigkeit vgl. Kronauer u.a. 1993, S. 43 f.). Sanktionen greifen ebenfalls, wenn die anerkannten Ziele und Werte, weil nicht reali-

sierbar, aufgegeben oder durch andere ersetzt werden.

In der internationalen Literatur wird über die Formen und Folgen kultureller Ausgrenzung durch Arbeitslosigkeit und Armut seit Jahrzehnten heftig und kontrovers diskutiert. Bezugspunkt ist häufig das anthropologische Konzept der "Kultur der Armut" von Lewis aus den späten 50er und frühen 60er Jahren (vgl. Lewis 1966, S. xlii-lii). Im wesentlichen lassen sich drei Positionen in der Debatte unterscheiden: Die erste geht von der Existenz einer eigenständigen Armutkultur aus und sieht in ihr eine Art moralische Unterwelt des abweichenden Verhaltens vom Werte-"Mainstream", die sich selbst reproduziert und das eigentliche Hindernis für die Überwindung von Armut darstellt (vgl. Banfield 1968; ohne den Begriff zu benutzen, aber in der Sache übereinstimmend Murray 1994). Die zweite Position weist bereits die Grundannahme der ersten zurück. Sie hält ihr entgegen, daß auch die aus der Mehrheitsgesellschaft Ausgeschlossenen sich noch an deren Werten orientieren, jedoch im Alltag praktisch und ideell mit der Diskrepanz zwischen diesen Werten und den eigenen Möglichkeiten fertig werden müssen. Eine Art "Schattensystem" von Alternativwerten (Liebow 1967, S. 213) mag dabei behilflich sein, die Diskrepanz zu rationalisieren und zu ertragen, es bleibt aber fragil und relativ oberflächlich (vgl. auch Glasgow 1980, S. 8 f.; Gans 1995, S. 2 ff.; Dubet/Lapeyronnie 1994, S. 108 f.; Fryer 1995, S. 244; im Hinblick auf ein Großstadtviertel mit konzentrierter Armut in der Bundesrepublik Tobias/Boettner 1992, S. 88 ff.).

In der Diskussion über die "underclass" hat sich schließlich eine dritte Position profiliert, die Elemente der beiden anderen aufgreift. Stärker als die zweite betont sie die eigenständige soziale Bedeutung spezifischer Verhaltensweisen und Orientierungen, die sich unter den Bedingungen räumlich konzentrierter Armut und sozialer Isolation (siehe

unten) herausbilden. Zugleich grenzt sie sich gegen die "Culture of poverty"-These ab, weil diese, mit weitreichenden sozialpolitischen Konsequenzen, das Verhältnis von Ursache und Wirkung, Ausgrenzung und Ausgrenzungsbewältigung, auf den Kopf stellte (vgl. Wilson 1987, S. 13-19; Anderson 1990, S. 2-4, 69 ff.; Greenstone 1991; ähnlich im Hinblick auf Arbeitslosigkeit Engbersen u.a. 1993, S. 158 ff.). Sowohl für die zweite als auch die dritte Position lassen sich überzeugende empirische Belege ins Feld führen, beide sind für die weitere Forschung fruchtbar. Eine zentrale analytische Kategorie, die bei der Untersuchung kultureller Ausgrenzung weiterführt, ist die der Ambivalenz. Sie markiert Nähe oder Abstand zur "Grenze" und erlaubt es, die Zwiespältigkeiten wahrzunehmen, in denen die Betroffenen Anziehung und Ausschluß von herrschenden Kulturmustern erleben und handelnd verarbeiten (vgl. beispielsweise Liebow 1967, S. 222).

Gerade in der kulturellen Dimension ist es unverzichtbar, die unterschiedlichen, von Ausgrenzung bedrohten Gruppen gesondert und vergleichend zu betrachten. Es liegt nahe und wird durch eine Sichtung der Literatur auch bestätigt, daß etwa die an den Rand des Erwerbssystems gedrängten Jugendlichen ihre kulturelle Ausgrenzung anders erleben und - individuell wie sozial - anders verarbeiten als ältere Langzeitarbeitslose. So weisen beispielsweise französische und amerikanische Studien darauf hin, daß sich für marginalisierte Jugendliche die soziale Entfremdung weniger an dem versperrten Zugang zur Arbeit, als am Ausschluß von den als "normal" geltenden Lebensstandards der Mittelschichten festmacht (vgl. Dubet/Lapeyronnie 1994, S. 108-110; Anderson 1990, S. 242 f.). Dagegen bildet der Fixpunkt, an dem sich die älteren Dauerarbeitslosen am Ende ihrer Erwerbsbiographie abarbeiten müssen, die verlorene Erwerbsarbeit und was durch sie bereits erreicht war. Weitere Brechungen kommen ins Spiel, wenn kulturelle Aus-

grenzung sich mit ethnischen Kulturunterschieden überlappt.

- Ausgrenzung durch gesellschaftliche Isolation: Diese Dimension bezieht sich sowohl auf die Reichweite als auch die Qualität sozialer Beziehungen, somit wesentlich auf soziale Identität. Gesellschaftliche Isolation kann in zwei Richtungen gehen, mit unterschiedlichen Konsequenzen: in Richtung einer weitgehenden Reduzierung der Sozialkontakte überhaupt (Vereinzelung), oder in Richtung einer Konzentration der Kontakte auf einen engen Kreis von Seinesgleichen (Gruppen- und Milieubildung). Im ersten Fall fördert sie Dissoziation und Identifikationsblockierung, im zweiten Assoziation und subkulturelle Identifikation. In die Isolation können ebenso der Verlust von materiellen Teilhabechancen, wie die Erfahrung oder Antizipation von Stigmatisierung führen (als Beispiele für Dissoziation und Assoziation bei Langzeitarbeitslosen siehe Kronauer u.a. 1993, S. 172-208).

In der "Underclass"-Diskussion wird gesellschaftliche Isolation vor allem unter zwei Gesichtspunkten zum Thema: einerseits im Blick auf soziale Netzwerke, die als Ressourcen zur Bewältigung von Arbeitslosigkeit und Armut dienen können, andererseits im Blick auf die zur Verfügung stehenden "role models" für Jugendliche (vgl. Wilson 1987, S. 61 f., 142-144; Anderson 1990, S. 3 f., 58-76). Gesellschaftliche Isolation meint in diesem Zusammenhang in erster Linie den Kontaktverlust zu den im Erwerbssystem verankerten sozialen Klassen, damit zugleich das Schrumpfen ökonomischer Möglichkeiten und sozialer Alternativen.

- Räumliche Ausgrenzung: Räumliche Konzentration und gesellschaftliche Isolation sind in der Debatte über Ausgrenzung und "underclass" aufs engste verknüpft. Die "underclass" ist in der Regel nicht nur "urban", sondern auf bestimmte Stadtviertel konzentriert. Dies gilt auch für die "exclus" der französischen Diskussion. Die kurze Reichweite

der Sozialkontakte entspricht dem verengten Bewegungsraum. Beide zusammen ermöglichen und erzwingen Gemeinsamkeiten in der Lebensweise.

Allerdings reicht räumliche Isolation von der Mehrheitsgesellschaft allein nicht aus, eine "underclass" hervorzubringen, wie die amerikanische Diskussion über das Ghetto zeigt. Ethnisch homogen und räumlich begrenzt, kennt das Ghetto gleichwohl soziale Unterschiede und Aufstiegsmobilität. Entscheidend dafür, daß im Ghetto eine "underclass" entsteht, ist das Moment der gesellschaftlichen Isolierung, d.h. die räumliche Konzentration und Abtrennung derjenigen, die sich in gleicher oder ähnlicher sozialer Lage befinden. Sie wird durch die zunehmende Verschränkung von Arbeitsmarkt- und Wohnungsmarktkrise in den Städten noch forciert. Daneben - obgleich weit weniger beachtet - gibt es das Phänomen der räumlichen Streuung von gesellschaftlicher Isolation, besonders im Fall der Isolation durch Vereinzelung.

Mittlerweile geht auch die deutsche soziologische Stadtforschung der Frage nach, ob sich unter dem dreifachen Druck von Beschäftigungskrise, Finanzknappheit bei zunehmenden Sozialausgaben und Immigration in den Großstädten die sozial-räumlichen Voraussetzungen für die Entstehung einer "urban underclass" herausbilden (vgl. im Hinblick auf Berlin Häußermann/Sackmann 1994; im Hinblick auf Hamburg Dangschat 1995). Über die Folgen einer Koppelung von räumlicher und gesellschaftlicher Isolation liegen bereits erste Erkenntnisse vor: In einem Vergleich zwischen verschiedenen Hannoveraner Stadtvierteln mit hohem Anteil an Sozialhilfempfängern, aber unterschiedlichen Graden von gesellschaftlicher Isolation, konnten Herlyn u.a. (1991) zeigen, daß auch hier mit dem Verlust der räumlichen Nähe zu anderen sozialen Schichten den Armen die Netzwerke verloren gehen, die ihnen bei ihren Bewältigungsstrategien behilflich sein können.

- Institutionelle Ausgrenzung: Mit institutioneller Ausgrenzung können Arbeitslose und Arme in verschiedenen Phasen ihres Lebens und in verschiedenen Bereichen ihres Alltags konfrontiert sein. Vor allem drei Institutionen werden in diesem Zusammenhang diskutiert: Erstens Schule und Ausbildungseinrichtungen. Ihre Bedeutung als Weichensteller an der Grenze zwischen "innen" und "außen" wird immer wichtiger. Zugleich tragen sie in besonderem Maße dazu bei, daß Jugendliche berufliches Scheitern als persönliches Versagen erleben (vgl. etwa Dubet/Lapeyronnie 1994, S. 19-22, 29-32). Zweitens die Institutionen der Verwaltung von Arbeitslosigkeit und Armut - in Deutschland die Arbeits- und Sozialämter. Sie geraten ihrer Klientel gegenüber immer häufiger in die paradoxe Doppelrolle des "Einschließens" und "Ausschließens" zugleich. Je weniger sie in der Lage sind, aus Arbeitslosigkeit und Armut herauszuhelfen, desto stärker reduziert sich ihre Fürsorge auf die Reproduktion des Status quo. Drittens zeigt sich institutionelle Ausgrenzung darin, daß sich öffentliche und private Dienstleistungen aus der Versorgung der Ausgeschlossenen ganz zurückziehen (für die USA beschreibt diese Form der "institutional isolation" Gans 1993b, S. 330 f.).

Welche Formen Ausgrenzung in den unterschiedlichen Dimensionen annimmt und welche Bedeutung den einzelnen Dimensionen im Gesamtbild von sozialer Ausgrenzung jeweils zukommt, variiert von Land zu Land. So spielt in den USA Marginalisierung am Arbeitsmarkt eine größere Rolle als dauerhafte Ausgrenzung. Auf der anderen Seite weist dieses Land einen besonders hohen Grad an gesellschaftlicher Isolation und räumlicher Konzentration der Marginalisierten auf. In Ländern wie den Niederlanden oder der Bundesrepublik dagegen kommt der Ausgrenzung am Arbeitsmarkt großes Gewicht zu, während die Stadtviertel, in denen die Betroffenen leben, heterogener sind als die amerikanischen Ghettos; auch die Armut fällt - dank der größeren Reichweite und besseren Qualität der Sozialversicherung und der öffentlichen Unterstützung - weniger kraß aus (vgl.

Engbersen u.a. 1993, S. 203 ff.; Kronauer 1995a, S. 209). Mit anderen Worten: Vom jeweiligen gesellschaftlichen Integrationsmodus hängt es ab, was Ausgrenzung bedeutet und wo sie beginnt. Umgekehrt zeigen jedoch erst die individuellen und kollektiven Erfahrungen mit Ausgrenzung, wo und in welcher Weise der Integrationsmodus in Frage gestellt ist.

4. *Wie scharf ist der Bruch zwischen "innen" und "außen"?*

Gerade in dieser Frage gehen die Meinungen auseinander. Vor allem zwei Punkte sind strittig: Unterscheiden sich die Erfahrungen der Ausgegrenzten hinreichend von denen der unsicher Beschäftigten, so daß von einem Bruch am Rande des Erwerbssystems die Rede sein kann? Und in welchem Maße kommt es überhaupt zu einer Verstetigung der Arbeitslosigkeit und Armut in den Biographien der Einzelnen, so daß Ausgrenzung deren Leben tatsächlich nachhaltig prägt?

Was den ersten Punkt angeht, so ziehen verschiedene Sozialwissenschaftler in Zweifel, daß dauerhafte Arbeitslosigkeit eine eigene Klassenlage im Sinne einer "underclass" hervorbringt (vgl. Morris 1993; Fryer 1995). Stattdessen sehen sie eine Spaltungslinie sich entwickeln, die zwischen den stabil Beschäftigten einerseits, den instabil Beschäftigten und Langzeitarbeitslosen andererseits, also noch innerhalb der Arbeiterschaft verläuft (vgl. etwa Fryer 1995, S. 244). Allerdings gibt es in der internationalen Forschung genügend Hinweise darauf, daß in der Selbst- und Außenwahrnehmung wichtige Differenzen zwischen den dauerhaft am Arbeitsmarkt Ausgegrenzten und den Arbeitslosen, die immer wieder in reguläre Erwerbsarbeit zurückkehren, bestehen (vgl. Morris 1993, S. 409; Morris 1994, S. 108 f; Kronauer u.a. 1993, S. 172 ff.; Engbersen u.a. 1993). Wie stark diese Unterschiede das Zusammenleben im Alltag beeinflussen, bedarf weiterer Klärung. Forschungsstrategisch hilft hier der Begriff der "Peripherisierung" weiter. Er ermöglicht es, Abstufungen im Grad der sozialen Teilhabe in den verschiedenen Di-

mensionen in den Blick zu nehmen, zugleich aber auch qualitative Brüche festzustellen und zu interpretieren.

Am zweiten Punkt, der Frage der Verfestigung von Arbeitslosigkeit und Armut, haben sich heftige Kontroversen entzündet. Die empirische Grundlage der Auseinandersetzung bilden während der 80er Jahre neu erstellte Datensätze, die es erlauben, (erwerbs)biographische Verläufe über mehrere Jahre hinweg nachzuzeichnen. In der Bundesrepublik sind dies vor allem die Daten des Sozio-ökonomischen Panels (vgl. Hanesch u.a. 1994, S. 126 ff.) sowie regionale Datensätze zum Bezug von Sozialhilfe, wie sie etwa dem Bremer Projekt "Sozialhilfekarrieren" (vgl. Leibfried u.a. 1995) und dem Projekt "Verbleib in Sozialhilfe" an der Universität Bielefeld (vgl. Andreß 1994) zugrundeliegen.

Mit Hilfe dieser Daten ließ sich zeigen, daß eine beträchtliche Bewegung in und aus Armut stattfindet. Weit mehr Menschen werden, über einen längeren Zeitraum betrachtet, arm, als es die jeweils zu bestimmten Zeitpunkten erhobenen Bestandsdaten wiedergeben. Auf der anderen Seite beschränkt sich die Armut in vielen (wenn nicht den meisten) Fällen auf einen vorübergehenden, häufig recht kurzen Lebensabschnitt. Das gleiche gilt für die Arbeitslosigkeit. Der große Erkenntnisgewinn der Verlaufsforschung besteht darin, daß sie es ermöglicht, ein differenzierteres Bild als bisher von der Armutsdauer zu erhalten, und den Faktoren nachzugehen, die zu den Unterschieden führen.

Strittig ist die Interpretation der Daten und Befunde: Wie weit widerspricht die Feststellung der Fluktuation der These von der sozialstrukturellen Verfestigung von Armut bzw. Arbeitslosigkeit? In den USA, wo die Verlaufsforschung ihren Ausgang nahm, wurde diese Debatte bereits in den 80er Jahren vehement geführt (vgl. Wilson 1987, S. 9 f.). Mittlerweile läßt sich für dieses Land ein durch zahlreiche empirische Studien gut gesichertes Fazit ziehen: Beides, ein erheblicher Zu- und Abstrom, aber auch eine beträchtliche Kontinuität ist charakteristisch für Armut und Sozialhilfebezug. Dazu kommt ein erhebliches Maß an wiederholter Betroffenheit (vgl.

Rainwater 1992; Bane/Ellwood 1994, S. 39-42). Bane und Ellwood ziehen daraus den naheliegenden Schluß, die einzig angemessene Form der Auseinandersetzung mit dem Problem bestehe darin, es in seinen verschiedenen Formen anzuerkennen und anzugehen (Bane/Ellwood 1994, S. 42).

In Deutschland droht die Diskussion an diesem Punkt in eine Sackgasse zu geraten. Bei einigen Vertretern der sogenannten "dynamischen" Armutsforschung gibt es die starke Tendenz, die Tatsache der Fluktuation gegen die der Verfestigung auszuspielen: "Verzeitlichung" und "Entstrukturierung" seien charakteristisch für die heutige Armut, und wer auf das Problem der Ausgrenzung abhebe, betreibe "Dramatisierung" (vgl. Leibfried/Leiserling 1994; Zwick 1994b; zur Kritik Gerstenberger 1994). Tatsächlich gilt jedoch auch in der Bundesrepublik, daß "in beträchtlichem Umfang eine Reproduktion der Armut stattfindet" (Hanesch 1995, S. 181; vgl. Sopp 1994, S. 65-67), und daß die Risiken, längere Zeit in Armut zu verbleiben, sozial ungleich verteilt sind (vgl. zum Einfluß der Schulbildung Schulte 1995). Was die Arbeitslosigkeit betrifft, so besteht ihre neue Qualität in der Bundesrepublik wesentlich darin, daß sich Mitte der 80er Jahre das Problem der Dauerarbeitslosigkeit zum ersten Mal überhaupt stellte und seitdem, von den offiziellen Statistiken systematisch unterschätzt, stetig verschärft hat (vgl. Kronauer 1995a, S. 203-205; zum Problem der Unterschätzung von Langzeitarbeitslosigkeit auch Wagner 1995).

Die besondere Herausforderung an die Forschung - ebenso wie an die Gesellschaftspolitik - ergibt sich gerade aus dem Zusammentreffen beider Phänomene: einerseits der Ausbreitung von zeitweiliger Arbeitslosigkeit und Armut in Bevölkerungsschichten hinein, die bislang von ihnen kaum oder gar nicht betroffen waren; andererseits der Zuspitzung von Armut und Arbeitslosigkeit bis hin zur Ausgrenzung bei Gruppen, die am Arbeitsmarkt die geringsten Ressourcen haben. Die Feststellung, daß Armut und Arbeitslosigkeit in vielen Fällen vorübergehende "Episoden" darstellen, gibt keinen Anlaß zur Beruhigung. Arbeitslosigkeit führt, selbst wenn sie nicht

mit akuter Ausschlußbedrohung verbunden ist, unter den Bedingungen eines zunehmend restriktiven Arbeitsmarkts zu beträchtlicher Verunsicherung und Angst vor sozialem Abstieg. Die Existenz der "Entbehrlichen" verschärft diese Ängste noch (vgl. Kronauer u.a. 1993, S. 126-172; 223-229). Wie reagiert eine Gesellschaft, in der sich Verunsicherung und Ungleichheit ausbreiten, auf die Herausbildung einer von Ausgrenzung bedrohten und betroffenen Minderheit, die mehr denn je der gesellschaftlichen Solidarität bedarf? In den USA läßt sich beobachten, wie die seit Jahren im Abstieg befindliche und um ihre Zukunft fürchtende Mittelklasse auch politisch den Bruch mit den Armen vollzieht: Sie verweigert ihnen den sozialstaatlichen Schutz (vgl. Wacquant 1996). Ob und in welchem Umfang Westeuropa seinen Weg sozialstaatlicher Vermittlung beibehalten wird, ist derzeit keinesfalls ausgemacht. Will die Sozialwissenschaft, kraft analytischer Kompetenz, in die Auseinandersetzung um die Zukunft der Demokratie eingreifen, muß sie die Gefahr im Blick behalten, die von dem Zusammenspiel der beiden Seiten der Beschäftigungskrise für die gesellschaftliche Integration ausgeht.

Es bleibt die Frage zu beantworten, wann Ausgrenzung zu einem Merkmal der Sozialstruktur wird. Der wichtigste Indikator dafür besteht in der aufgezwungenen Reproduktion der Ausgrenzungsposition durch die Betroffenen selbst. Wenn sie sich nicht mehr in der Lage sehen, ihre Lebensverhältnisse aus eigener Kraft zu verändern und sich entsprechend verhalten, wird die Spaltung definitiv (vgl. Kronauer u.a. 1993, S. 231-234; Kronauer 1995a, S. 206-209). Wenn überdies die Gesellschaft die Ausgrenzungsprozesse perpetuiert und entweder über den sozialen Abstieg immer weiterer Personen oder über die Generationenfolge hinweg auf Dauer stellt, setzt sich die Spaltung in der Sozialstruktur fest.

Alle Versuche, der neuen Sozialformation einen Namen zu geben - sei es "underclass", "Schicht der Dauerarbeitslosen" (Kronauer u.a. 1993, S. 229) oder "Nicht-Klasse von Nicht-Arbeitern" (Gorz, zitiert bei Offe 1983, S. 56) - enden in einem Paradox: eine positive Bestimmung läßt sich nicht finden. Von allen anderen

Schichten und Klassen unterscheidet sich die Formation der "Entbehrlichen" durch das Wesensmerkmal der Negativität. Kein ökonomisches, soziales oder kulturelles Kapital, keine Arbeitsform konstituiert eine positive Identität. Identität wird "von außen", als Stigma, zugeschrieben oder ist in ihren positiven Zügen ständig gefährdet, gebrochen durch die Erfahrung des Verlusts. Allenfalls in ohnmächtig-rebellischem Trotz identifizieren sich die jugendlichen "Exclus" der Vorstädte und Ghettos mit dem Stigma und spielen es der Gesellschaft zurück. Zugleich sind die "Entbehrlichen" Produkt und Teil der Gesellschaft: Ihre Ausgrenzung bemißt sich an deren Ambitionen, Werten und materiellen Möglichkeiten, ihre Überlebensstrategien nehmen auf sie Bezug. Es ist dies alles andere als lediglich ein definitorisches Problem. Die Zerissenheit ist Kennzeichen der Lage der "Entbehrlichen" selbst. Durch sie repräsentieren sie die Krise, die Auflösung der entwickelten Arbeitsgesellschaften an deren Peripherie.

Literatur

- Anderson, E. (1990): *Streetwise. Race, Class, and Change in an Urban Community*. Chicago, London.
- Andreß, H.-J. (1994): Steigende Sozialhilfezahlen. Wer bleibt, wer geht und wie sollte die Sozialverwaltung darauf reagieren?, in: Zwick, M. (Hrsg.) (1994a), S. 75-105.
- Balsen, W.; Nakielski, H.; Rössel, K.; Winkel, R. (1984): *Die neue Armut. Ausgrenzung von Arbeitslosen aus der Arbeitslosenunterstützung*. Frankfurt/Main, Olten, Wien.
- Bane, M. J.; Ellwood, D. T. (1994): *Welfare Realities. From Rhetoric to Reform*. Cambridge (MA).
- Banfield, E. C. (1968): *The Unheavenly City: The Nature and Future of Our Urban Crisis*. Boston.
- Breckner, I.; Heinelt, H.; Krummacher, M.; Oelschlägel, D.; Rommelspacher, Th.; Schmals K. M. (1989): *Armut im Reichtum. Erscheinungsformen, Ursachen und Handlungsstrategien in ausgewählten Großstädten der Bundesrepublik*. Bochum.
- Brock, D. (1994): Rückkehr der Klassengesellschaft? Die neuen sozialen Gräben in einer materiellen Kultur, in: Beck, U.; Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): *Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften*. Frankfurt/Main, S. 61-73.
- Commission of the European Communities (1993): *Social Europe. Towards a Europe of Solidarity: Combating Social Exclusion. Supplement 4/93*. Brüssel, Luxemburg.
- Dahrendorf, R. (1983): Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht, in: Matthes, J. (Hrsg.) (1983), S. 25-37.
- Dahrendorf, R. (1988): *The Modern Social Conflict. An Essay on the Politics of Liberty*. London.
- Dangschat, J. (1995): "Stadt" als Ort und als Ursache von Armut und sozialer Ausgrenzung, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, B 31-32/95, 28. Juli 1995, S. 50-62.
- Dubet, F.; Lapeyronnie, D. (1994): *Im Aus der Vorstädte. Der Zerfall der demokratischen Gesellschaft*. Stuttgart.
- Engbersen, G.; Schuyt, K.; Timmer, J.; van Waarden, F. (1993): *Cultures of Unemployment. A Comparative Look at Long-term Unemployment and Urban Poverty*. Boulder, San Francisco, Oxford.
- Europäische Kommission (1994): *Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung. Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert*. Weißbuch. Luxemburg.
- Fainstein, N. (1987): The Underclass/Mismatch Hypothesis as an Explanation for Black Economic Privation, in: *Politics and Society*, Vol. 15, No. 4.
- Fryer, D. (1995): Beitrag zum Panel: Massenarbeitslosigkeit in Westeuropa: Die Entstehung einer neuen "underclass"?, in: *Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.) (1995)*, S. 240-254.
- Gans, H. (1993a): The Danger of the Underclass: Its Harmfulness as a Planning Concept, in: *People, Plans, and Policies. Essays on Poverty, Racism, and Other Urban Problems*. New York. S. 328-343.
- Gans, H. (1993b): From "underclass" to "Undercaste": Some Observations About the Future of the Postindustrial Economy and its Mayor Victims, in: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 17, No. 3. Oxford, Cambridge, MA., S. 327-335.
- Gans, H. (1995): *The War Against the Poor. The Underclass and Anti-Poverty-Policy*. New York.
- Gerstenberger, H. (1994): Die dynamische Armutsforschung und das Elend der Welt, in: *Leviathan* 1/94, S. 7-16.
- Geißler, R. (1996): Kein Abschied von Klasse und Schicht. Ideologische Gefahren der deutschen Sozialstrukturanalyse, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Heft 2, Jg. 48, S. 319-338.
- Glasgow, D. G. (1980): *The Black Underclass. Poverty, Unemployment, and Entrapment of Ghetto Youth*. San Francisco, Washington, London.
- Greenstone, J. D. (1991): Culture, Rationality, and the Underclass, in: Jencks, Ch.; Peterson, P. (Hrsg.) (1991), S. 399-408.

- Habermas, J. (1995a): Die Normalität einer Berliner Republik. Kleine Politische Schriften VIII. Frankfurt/Main.
- Habermas, J. (1995b): Aufgeklärte Ratlosigkeit. Warum die Politik ohne Perspektiven ist. Thesen zu einer Diskussion, in: Frankfurter Rundschau vom 30. Dezember 1995.
- Hanesch, W. (1995): Armut und Unterversorgung im vereinten Deutschland, in: Andreß, H.-J. (Hrsg.): Fünf Jahre danach. Zur Entwicklung von Arbeitsmarkt und Sozialstruktur im vereinten Deutschland. Berlin, New York, S. 165-195.
- Hanesch, W.; Adamy, W.; Martens, R.; Rentzsch, D.; Schneider, U., Schubert, U.; Wißkirchen, M. (1994): Armut in Deutschland. Der Armutsbericht des DGB und des Paritätischen Wohlfahrtsverbands.
- Häußermann, H.; Sackmann, R. (1994): Changes in Berlin: The Emergence of an Underclass?, in: Built Environment, Vol. 20, No. 3. Oxford, S. 231-241.
- Herlyn, U.; Lakemann, U.; Lettko, B. (1991): Armut und Milieu. Basel, Boston, Berlin.
- Hess, H.; Mechler, A. (1973): Ghetto ohne Mauern. Ein Bericht aus der Unterschicht. Frankfurt/Main.
- Jencks, Ch. (1994): The Homeless. Cambridge (MA), London.
- Jencks, Ch.; Peterson, P. (Hrsg.) (1991): The Urban Underclass. Washington, D.C.
- Katz, M. (Hrsg.) (1993): The "underclass" Debate. Views from History. Princeton.
- Katz, M. (1995): Improving Poor People. The Welfare State, the "underclass", and Urban Schools as History. Princeton.
- Kirschenman, J.; Neckerman, K. (1991): "We'd Love to Hire Them, But...": The Meaning of Race for Employers, in: Jencks, Ch.; Peterson, P. (Hrsg.) (1991), S. 203-232.
- Kreckel, R. (1992): Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit. Frankfurt/Main.
- Kronauer, M. (1993) (Hrsg.): Unemployment in Western Europe. Individual and Social Consequences. International Journal of Political Economy, Vol. 23, Nr. 3. Armonk (NY).
- Kronauer, M. (1995a): Massenarbeitslosigkeit in Westeuropa: Die Entstehung einer neuen "underclass"? in: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.) (1995), S. 197-214.
- Kronauer, M. (1995b): Die Entbehrlichen der Arbeitsgesellschaft. Zur sozialwissenschaftlichen Diskussion um eine neue "underclass", in: Frankfurter Rundschau, Forum Humanwissenschaften, 28. 11. 1995, S. 10.
- Kronauer, M.; Vogel, B.; Gerlach F. (1993): Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung. Frankfurt/Main, New York.
- Kronawitter, G. (Hrsg.) (1994): Das Manifest der Oberbürgermeister: Rettet unsere Städte jetzt! Düsseldorf.
- Leibfried, S.; Voges, W. (Hrsg.) (1992): Armut im modernen Wohlfahrtsstaat. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 32. Op-laden.
- Leibfried, S.; Leisering, L. (1994): Das neue Bild der Armut, in: Die Zeit vom 18. November 1994.
- Leibfried, S.; Leisering, L.; Buhr, P.; Ludwig, M.; Mädje, E.; Olk, Th.; Voges, W.; Zwick, M. (1995): Zeit der Armut. Lebensläufe im Sozialstaat. Frankfurt/Main.
- Lenski, G. (1977): Macht und Privileg. Eine Theorie der sozialen Schichtung. Frankfurt/Main.
- Levitan, S. A.; Gallo, F.; Shapiro, I. (1993): Working but Poor. America's Contradiction. Baltimore, London.
- Lewis, O. (1966): La Vida. A Puerto Rican Family in the Culture of Poverty - San Juan and New York. New York.
- Liebow, E. (1967): Tally's Corner. A Study of Negro Streetcorner Men. Boston, New York, Toronto, London.
- Lompe, K. (Hrsg.) (1987): Die Realität der neuen Armut. Analysen der Beziehungen zwischen Arbeitslosigkeit und Armut in einer Problemregion. Regensburg.
- Ludwig-Mayerhofer, W. (1992): Arbeitslosigkeit, Erwerbsarbeit und Armut. Längerfristige Armutsrisiken im Kontext von Haushalt und Sozialstruktur, in: Leibfried, S.; Voges, W. (Hrsg.) (1992), S. 380-402.
- Luhmann, N. (1995): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft Band 4. Frankfurt/Main.
- Massey, D.; Denton, N. (1993): American Apartheid. Segregation and the Making of the Underclass. Cambridge (MA), London.
- Matthes, J. (Hrsg.) (1983): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt/Main, New York.
- Marshall, Th. H. (1992): Bürgerrechte und soziale Klassen. Zur Soziologie des Wohlfahrtsstaats. Frankfurt/Main.
- Mollenkopf, J. H.; Castells, M. (Hrsg.) (1991): Dual City. Restructuring New York. New York.
- Morris, L. (1993): Is There a British Underclass?, in: International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 17, No. 3. Oxford, Cambridge, MA., S. 404-412.
- Morris, L. (1994): Dangerous Classes. The Underclass and Social Citizenship. London, New York.
- Murray, Ch. (1994): Loosing Ground. American Social Policy 1950-1980. Tenth-Anniversary Edition. New York.
- Myrdal, G. (1965): Challenge to Affluence. New York.

- Nightingale, C. H. (1993): *On the Edge. A History of Poor Black Children and Their American Dreams.* New York.
- Offe, C. (1983): Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie?, in: Matthes, J. (Hrsg.) (1983), S. 38-65.
- Paugam, S. (1994): *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté.* 3. Auflage. Paris.
- Paugam, S. (1996): La constitution d'un paradigme, in: Paugam, S. (Hrsg.): *L'exclusion, l'état des savoirs.* Paris, S. 7-19.
- Polanyi, K. (1995) (Erstausgabe 1944): *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen.* Frankfurt/Main.
- Pugliese, E. (1987): The Three Forms of Unemployment, in: *Social Research*, Vol. 54, No. 2, S. 303-317.
- Pugliese, E. (1995): Beitrag zum Panel: Massenarbeitslosigkeit in Westeuropa: Die Entstehung einer neuen "underclass"?, in: *Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.) (1995)*, S. 215-223.
- Rainwater, L. (1992): Ökonomische versus soziale Armut in den USA (1950-1990), in: Leibfried, S.; Voges, W. (Hrsg.), S. 195-220.
- Schulte, K. (1995): Wege aus der Armut. Eine qualitative Analyse quantitativer Längsschnittdaten. Diplomarbeit an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie. Bielefeld.
- Silver, H. (1993): National Conceptions of the New Urban Poverty: Social Structural Change in Britain, France and the United States, in: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 17, No. 3. Oxford, Cambridge, MA., S. 336-354.
- Silver, H. (1995): Culture, Politics, and National Discourses of the New Urban Poverty. Manuskript, zur Veröffentlichung in: Mingione, E. (Hrsg.): *Urban Poverty and the Underclass.* London (im Erscheinen).
- Simmel, G. (1983) (Erstveröffentlichung 1908): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung.* Berlin.
- Smith, D. (Hrsg.) (1992): *Understanding the Underclass.* London.
- Sopp, P. (1994): Das Ende der Zwei-Drittel-Gesellschaft? Zur Einkommensmobilität in Westdeutschland, in: Zwick, M. (Hrsg.) (1994a), S. 47-74.
- Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.) (1995): *Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte.* Opladen.
- Tessaring, M. (1994): Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 1/94, S. 5-19.
- Tobias, G.; Boettner, J. (Hrsg.) (1992): *Von der Hand in den Mund. Armut und Armutsbewältigung in einer westdeutschen Großstadt.* Essen.
- Wacquant, L. (1995): *The Rise of Advanced Marginality. Notes on its Nature and Implications.* Manuskript zur Veröffentlichung in: van Kempen, R.; Marcuse, P. (Hrsg.): *The New Spatial Order of Cities.* New York (im Erscheinen).
- Wacquant, L. (1996): Clinton reformiert Armut zu Elend, in: *Le Monde Diplomatique/die tageszeitung* vom 13. September 1996.
- Wagner, A. (1995): Langzeitarbeitslosigkeit: Vielfalt der Formen und differenzierte soziale Lage, in: *WSI Mitteilungen* 12/1995, S. 749-760.
- Wagner, D. (1993): *Checkerboard Square. Culture and Resistance in a Homeless Community.* Boulder, San Francisco, Oxford.
- Wilson, W. J. (1987): *The Truly Disadvantaged. The Inner City, the Underclass, and Public Policy.* Chicago, London.
- Wilson, W. J. (1991): Public Policy Research and The Truly Disadvantaged, in: Jencks, Ch.; Peterson, P. (Hrsg.) (1991), S. 460-481.
- Zwick, M. (Hrsg.) (1994a): *Einmal arm, immer arm? Neue Befunde zur Armut in Deutschland.* Frankfurt/Main, New York.
- Zwick, M. (1994b): *Einmal arm, immer arm? Einleitung,* in: Zwick, M. (Hrsg.), S. 7-20.

* Vorabdruck eines Textes, der im *Leviathan*, Heft 1/1997, erscheinen wird.

Innovationsstrategien des deutschen Maschinenbaus - Traditionelle Stärken, neue Herausforderungen, Ansätze zur Bewältigung

Peter Kalkowski

Bei diesem Text handelt es sich um eine Expertise, die im Auftrag der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg angefertigt wurde. Der Autor dankt der Akademie für die Erlaubnis zur Veröffentlichung sowie Otfried Mickler und Volker Wittke für konstruktive Hinweise zur Textüberarbeitung.

Vorbemerkung

Der folgende Text besteht aus drei Abschnitten. Im ersten (I) werden die traditionellen Stärken des deutschen Maschinenbaus und deren Rahmenbedingungen skizziert. Im zweiten Abschnitt (II) wird dargestellt, wodurch und wie überkommene Innovationsstrategien und die traditionelle Organisation der Produktinnovation im Maschinenbau unter Veränderungsdruck geraten. Schließlich wird (III) auf die betrieblichen Ansätze zur Bewältigung der neuen Anforderungen eingegangen sowie auf soziale Voraussetzungen, an die der Erfolg dieser Maßnahmen gebunden ist. Empirische Grundlage der folgenden Ausführungen ist in erster Linie eine SOFI-Untersuchung zum Thema Produktinnovation im Maschinenbau (Kalkowski/Mickler/Manske 1995).

I. Traditionelle Stärken

Die Strategien der Produktinnovation bewegen sich im Maschinenbau zwischen den Polen passiv-abwartend (nachfrageorientiert) und aktiv-suchend (angebotsorientiert), sind traditionell aufgrund der Stellung des Maschinenbaus im Industriesystem aber weitgehend pfadabhängig, inkrementell.

Der Erfolg des deutschen Maschinenbaus verdankt sich traditionell der engen Verbindung (Synthese) von Theorie und Praxis. Entscheidende Voraussetzung dafür sind flexible Organisationsstrukturen und durchlässige Karrieremuster. Auf ihrer Grundlage kann sich in den Maschinenbaubetrieben ein starker, aus Facharbeitern und

Ingenieuren bestehender "technisch-wissenschaftlicher Block" entwickeln, dessen Flexibilität es ermöglicht, den Kunden "maßgeschneiderte Lösungen" auf einem hohen Qualitätsniveau zu liefern. Die Fähigkeit des technisch-wissenschaftlichen Blocks, anspruchsvolle Problemlösungen zu realisieren, war und ist die Basis des Gütesiegels "Made in Germany".

1. Inkrementelle Innovation

Angesichts des verschärften internationalen Technologiewettbewerbs wird heute *revolutionären* Innovationen, *sprunghaften* Fortschritten in der Produkt- und Prozeßtechnik größere Aufmerksamkeit gewidmet. Betont wird dabei, daß sich in den umkämpften globalen Märkten durch sprunghafte Innovationen eher ein Vorsprung auf- und ausbauen läßt. Propagiert wird damit die Schaffung komplett neuer Produktfamilien, für die ein Markt erst entwickelt werden muß. Das erfordert Entwicklungs- und Vermarktungsmethoden, die sich grundlegend von denen schrittweiser Innovation unterscheiden. Derart revolutionäre Innovationen, deren Entwicklung und Vermarktung sich durch einen hohen Grad an Unsicherheit auszeichnet, werden in der Regel von den sogenannten science-based-industries (z.B. Chemie- oder Elektronikindustrie) hervorgebracht, die über entsprechende Ressourcen, insbesondere auch für die Grundlagenforschung, verfügen.

Die für derart revolutionäre Innovationen oft beschriebene (stets von Rückkopplungen begleitete) Sequenz: reine Wissenschaft, angewandte Wissenschaft, Technologie, Produktion anwendungsreifer Artefakte spielt traditionell für die Maschinenbaubetriebe jedoch keine große Rolle. Produktinnovation hat hier bislang vielfach noch einen eher experimentellen Charakter; und als eine zentrale Qualifikation erfahrener Entwurfskonstrukteure gilt im Maschinenbau die Fähigkeit, neue Probleme im Rückgriff auf bekannte Lösungen zu bewältigen - nicht zuletzt, um auf diese Weise das Innovationsrisiko des Betriebs zu minimieren. Im Gegensatz zu den revolutionären Innovationen erfolgt Produktinnovation im Maschinenbau im wesentlichen *kunden- bzw. marktorientiert* auf der Basis permanenter *Produktverbesserungen*. Zurückzuführen ist dies auf den für den Maschinenbau typischen Zusammenhang von Produktinnovationsstrategie und Absatzmarkt; oder anders gesagt: Produktinnovation im Maschinenbau ist durch seine Funktion und Stellung im Industriesystem geprägt; er liefert vor allem Produktionsmittel (die "technischen Kerne", konkrete Problemlösungen) für die Produktionsprozesse anderer Industrien. Möglichst effiziente Produktionsprozesse bei seinen Kunden sind das Ziel, an dem er seine Aktivitäten zur Produktinnovation auszurichten hat. Aus seiner Stellung im Industriesystem resultiert, daß es sich bei der Produktinnovation im Maschinenbau weitgehend um angeleitete, evolutionäre Produktinnovation handelt, angeleitet von Maschinenanwendern und abgestimmt auf deren Innovationsstrategien. Neuerungen werden aus ökonomischen Gründen und angesichts der Anforderungen an die Beherrschbarkeit der Technik vom Maschinenbau eher dosiert an die Kunden weitergegeben. Investitionen in neue Maschinen erfordern oft einen hohen Kapitaleinsatz. Angesichts dessen erwarten die Kunden, daß die Maschinen über einen längeren Zeitraum anwendbar sind und technologisch nicht allzu schnell veralten. Große technologische Sprünge könnten zudem die Anwender und Bediener der Maschinen überfordern. Das Innovationstempo wird dem Maschinenbau also weitgehend von seinen Kunden vorgegeben.

Allgemein über Produktinnovation im Maschinenbau zu sprechen ist gleichwohl problematisch. Die konkrete Bewältigung und Organisation der Produktinnovation variiert je nach Betrieb stark in Abhängigkeit vom Fertigungstyp (z.B. Einzelfertiger versus Programmfertiger), von der Produktkomplexität (z.B. Werkzeugbau versus komplexe Anlagen), der Zugehörigkeit des jeweiligen Betriebs zu den über 30 Fachzweigen des Maschinenbaus, der Betriebs- bzw. Unternehmensgröße und den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen. *Einzelfertiger* etwa, z.B. Ausrüster der Automobilindustrie, betreiben Produktentwicklung stets in enger Kooperation mit den Anwendern. Produktinnovation erfolgt hier weitgehend in Reaktion auf konkrete Vorgaben einzelner Kunden, d.h. nachfrageorientiert. *Programmfertiger* haben demgegenüber einen vergleichsweise anonymen Absatzmarkt. Neuheiten werden auf Fachmessen vorgestellt. Die Kunden können die Maschinen per Katalog bestellen. Die Produktentwicklung erfolgt hier stärker entkoppelt von Kundenaufträgen und in organisatorisch eigenständigen Abteilungen. Die Innovationsstrategie bei Programmfertigern ist deshalb per se eher angebotsorientiert. Allerdings sind auch sie in zunehmendem Maße gefordert, (um Aufträge zu bekommen) auf individuelle Kundenanforderungen einzugehen, indem sie etwa zusätzliche (vorkonstruierte) Optionen oder individuelle Lösungen für die Maschinenperipherie anbieten.

2. Maßgeschneiderte Lösungen

Obwohl es innerhalb der Maschinenbaubranche und für einzelne Betriebe sehr unterschiedliche Bedingungen und Strategien der Produktinnovation gibt, erklärt sich der Erfolg des deutschen Maschinenbaus generell aus der ihm eigenen Fähigkeit, den Kunden maßgeschneiderte Lösungen auf hohem Qualitätsniveau liefern zu können. Diese Fähigkeit zur Realisierung anspruchsvoller technischer Problemlösungen war und ist Grundlage des Gütesiegels "Made in Germany"; und die Kunden waren über die Jahre bereit, für ausgereifte Lösungen und hohe Qualitätsstandards auch etwas mehr auszugeben. In dieser Konstellation entwickelte sich der deut-

sche Maschinenbau immer mehr zum Spezialisten für ausgefeilte technische Lösungen individueller Kundenprobleme und konnte sich gegenüber anderen Wettbewerbern mit der Strategie der *Technologieführerschaft* (*versus Preisführerschaft*) profilieren. Für Betriebe in einem Hochlohnland schien es überdies riskant, in Marktsegmenten zu agieren, in denen Preise die zentrale Rolle spielen. Komplexe, den Kundenbedürfnissen angepaßte Problemlösungen werden von den Abnehmern anders beurteilt als Standardmaschinen. Preise spielen zwar auch eine Rolle, aber die entscheidenden Kriterien sind Technologie und Qualität. Der Kunde ist hier eher bereit, etwas mehr auszugeben. Insbesondere kleine und mittelgroße Maschinenbaubetriebe können sich in diesem Marktsegment und in Nischenmärkten besser behaupten.

3. Synthese von Theorie und Praxis

Basis des hohen Niveaus der technischen Lösungen und der Qualität der Produkte, mit denen der deutsche Maschinenbau international reüssieren konnte (Exportanteil konstant ca. 60 %, der größte Teil davon geht in EU-Staaten), ist neben den Qualifikationen der Beschäftigten im Technischen Büro und in der Produktion die spezifische Form der Arbeitsorganisation (a) in der Entwicklung und Konstruktion (E+K) und (b) des Zusammenwirkens von Technischem Büro und Produktion, bzw. von Produktmodellierung und stofflicher Produktrealisierung.

(a) *Teamarbeit in der E+K*: Der Anteil des in der E+K beschäftigten Personals an den insgesamt Beschäftigten betrug in den von uns besuchten Betrieben zwischen 10 % und 18 %. Die Hälfte davon sind Ingenieure, von denen ca. ein Drittel einen Universitätsabschluß hat. Das Gros der E+K-Arbeit entfällt also auf Ingenieure mit einem Fachhochschulabschluß (FH-Ingenieure) und Techniker, d.h. auf Beschäftigte, die in der Regel zunächst mehrere Jahre als Facharbeiter in der Produktion tätig waren, sich dort besonders bewährt haben und dann, nach langjährigen Ausleseprozessen und nachdem

sie zwischenzeitlich eine Technikerschule oder Fachhochschule absolviert haben, in die Konstruktion aufgestiegen sind. Der Aufstieg vom Facharbeiter in die E+K ist traditionell eine für den Maschinenbau typische Form der Rekrutierung von Konstrukteuren. Sie hat entscheidend dazu beigetragen, (erstens) daß zwischen Theorie (Produktmodellierung) und Praxis (stoffliche Produktrealisierung) eine enge Verbindung besteht (und Ingenieure und Facharbeiter sich gegenseitig als kompetente Partner im Innovationsprozeß anerkennen), (zweitens) daß aufgrund der vorherigen Produktionserfahrung der zu Konstrukteuren aufgestiegenen Facharbeiter immer auch Aspekte der praktischen Handhabung neuer Maschinen oder Maschinenkomponenten in die Produktentwicklung einfließen ("Benutzerfreundlichkeit", Korrektiv gegen Over-Engineering). Bis heute sind in der E+K auch Leitungspositionen noch größtenteils mit Personen besetzt, die ihre Karriere als Facharbeiter begonnen haben.

In der E+K gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeitstypen: Technische Zeichner und Zeichnerinnen, Detailkonstrukteure, Entwurfskonstrukteure, zum Teil auch einige Naturwissenschaftler (z.B. Mathematiker, Physiker, oder etwa Chemiker im Druckmaschinenbau). Häufig sind einzelne Konstrukteure auf bestimmte Produktsparten oder Maschinensegmente und -module spezialisiert. Meistens sind es die stärker theoretisch ausgebildeten und orientierten Universitätsingenieure, die vorwiegend an der Lösung bestimmter technischer Probleme arbeiten (z.B. komplexere Berechnungen oder Computersimulationen). Entscheidend ist aber, daß es in der Konstruktion *keine strikte Arbeitsteilung* gibt. Die Mehrzahl der Konstrukteure beherrscht in der Regel ein größeres Aufgabenspektrum. Überlappende Qualifikationen und Kompetenzen sowie die Arbeit in Teams, deren Aufgaben und Zusammensetzung häufig wechselt, sind die Voraussetzung für die enge Kooperation der Beschäftigten in der E+K, für die Flexibilität und Selbstorganisation in diesem Bereich. Die Teamorganisation ist zudem der Schlüssel dafür, daß die in die Konstruktion aufgestiegenen Facharbeiter und Neulinge sich in Zusammenarbeit mit erfahreneren Konstrukteuren (vor

allem durch "learning on the job") zu qualifizierten Konstrukteuren weiterentwickeln können.

Zu erwähnen ist schließlich, daß es in den meisten Maschinenbaubetrieben noch eine Elektrokonstruktion gibt. Ausgangspunkt dafür war die "klassische Elektrokonstruktion" (Elektrotechnik, "Starkströmer"). (Darauf, daß die Anzahl der in der Elektrokonstruktion beschäftigten Personen in letzter Zeit überproportional gewachsen ist, werden wir später noch einmal zurückkommen.) Darüber hinaus haben einige Betriebe eigene Bereiche für den Prototypenbau und Versuch, die ebenfalls wichtige Beiträge zur Produktinnovation leisten und mit denen die Konstrukteure eng zusammenarbeiten.

(b) Enge Verbindung von Produktmodellierung und -realisierung: Dazu, daß zwischen Produktmodellierung und stofflicher Produktrealisierung kein Bruch entsteht, trägt auch der Umstand bei, daß die Facharbeiter, die maßgeblich die stoffliche Realisierung tragen, durch ihre (duale) Ausbildung über theoretische Grundkenntnisse verfügen. Die Kombination von theoretischem Wissen und in der Produktion erworbenem Erfahrungswissen ist eine entscheidende Voraussetzung für die kompetente Kommunikation und Kooperation zwischen Facharbeitern und Ingenieuren (Konstrukteuren) und dafür, daß die Problemlösungspotentiale (Verbesserungsvorschläge) der Facharbeiter in den Innovationsprozeß einfließen können.

Notwendig ist dies, weil die Produktmodelle (und sonstigen Arbeitsunterlagen des Technischen Büros) zwar eine Arbeitsanweisung für die Produktion sind, aber niemals ein vollständig definierter und exakter Plan, der nur noch ausgeführt werden müßte. Außerdem treten bei der stofflichen Realisierung komplexer Produktmodelle vielfach unvorhergesehene Probleme auf, die Rückkopplungen zwischen Produktion und E+K erforderlich machen, und bei denen die Vorschläge des Produktionspersonals zur Verbesserung, Optimierung und konstruktiven Änderung einfließen können. Der Beitrag der Produktionsarbeiter zur Produktinnovation beschränkt sich keineswegs auf die Lösung konkreter Herstellungspro-

bleme. Von besonderer Bedeutung für die Produktinnovation im Maschinenbau sind etwa jene Montagearbeiter, die die neuen Maschinen bei den Kunden aufstellen, und die Inbetriebnehmer, die das Personal des Kunden in die Bedienung der Maschinen einweisen und deshalb der eigenen Konstruktionsabteilung wichtige Hinweise über konkrete Kundenanforderungen liefern können, die dann gegebenenfalls bei Projekten zur Produktinnovation berücksichtigt werden.

II. Neue Anforderungen - Traditionelle Strategien der Produktinnovation unter Veränderungsdruck

Die Vernachlässigung von Kostenkriterien und ein Hang zum technischen Perfektionismus, der Umstand, daß Gemeinschaftsprojekte zur Eroberung ferner Wachstumsmärkte mit neuen Produkten nur schwer in Gang kommen, und die nur zögerliche Inanspruchnahme von Kooperationsmöglichkeiten mit technikwissenschaftlichen Instituten (insbesondere bei kleinen und mittelgroßen Betrieben) sind Schwachpunkte des deutschen Maschinenbaus.

Zudem wird es durch die zunehmende fachliche, qualifikatorische und soziale Ausdifferenzierung und Spezialisierung (infolge Elektronisierung und Verwissenschaftlichung) schwieriger, die Beiträge der verschiedenen Akteursgruppen, mit zum Teil recht unterschiedlichen Bildungs- und Ausbildungshintergründen und Fachkulturen, im Innovationsprozeß zu integrieren. In den Betrieben gibt es vor allem gravierende Kommunikations- und Abstimmungsprobleme zwischen Mechanik- und Elektro(nik)konstruktion. Durch zunehmende Spezialisierung wird die traditionelle Homogenität des "Mechanikblocks" aufgelöst. Der diesem Bereich drohende Machtverlust trägt auch dazu bei, daß die Abstimmung von Ansprüchen der Mechanik- und Elektrokonstruktion (bei der Produktinnovation) selten reibungslos funktioniert.

Tendenziell entsteht eine Kluft zwischen Theorie und Praxis sowohl innerhalb der E+K (theoretisch ausgebildete und orientierte Universitätsingenieure versus "Praktiker" in der Konstruktion) als auch zwischen Technischem Büro (Produktmodellierung) und Produktion (stoffliche Produktrealisierung). Die Basis gemeinsamer Erfahrungen und einer gemeinsamen Sprache löst sich auf.

1. Schwächen

Durch veränderte Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen sowie durch technologische Entwicklungen und andere Faktoren, auf die im folgenden noch eingegangen wird, ist der deutsche Maschinenbau (im allgemeinen) und die traditionelle Organisation der Produktinnovation (im besonderen) unter Druck geraten. Zunächst hat die Krise Anfang der 90er Jahre einige Schwachpunkte ans Licht gebracht:

(a) *Vernachlässigung von Kostenkriterien:* Durch die Dominanz der Techniker (bzw. "Mechaniker") in den Maschinenbaubetrieben, die vielfach auch die entscheidenden Positionen in der Geschäftsführung innehaben, und durch die traditionell erfolgreiche strategische Orientierung auf "Technologieführerschaft" ist der deutsche Maschinenbau zum Spezialisten für ausgefeilte technische Lösungen individueller Kundenprobleme geworden. Diese strategische Orientierung (bzw. die in den Betrieben einseitig dominierende technische Rationalität) hat jedoch zu einer Vernachlässigung von Kostenkriterien geführt. Wie etwa eine Untersuchung der Westdeutschen Landesbank belegt, wurde die gute Weltmarktposition des deutschen Maschinenbaus schon in den 80er Jahren weithin mit einer *Gewinnschwäche* erkauft. Obwohl mittlerweile bekannt sein dürfte, daß ein Großteil der Herstellungskosten bereits in der E+K definiert wird (ca. "80 %"), widmet man sich in den Betrieben vielfach auch heute noch erst nach Abschluß der Konstruktion den Kosten intensiver.

Mit der strategischen Ausrichtung des deutschen Maschinenbaus auf Nischenmärkte ging zudem (aus Kostengründen) ein *Rückzug aus den Volumenmärkten* einher. Besonders in diesem Marktsegment konnten japanische Konkurrenten inzwischen Maschinen von gleichwertiger Qualität zu günstigeren Preisen anbieten.

(b) *Over-Engineering:* Nicht zuletzt getragen von einer weithin technikfixierten CIM-Euphorie hatte das einseitige Setzen auf Technologieführerschaft und der unter Ingenieuren verbreitete Hang zum technischen Perfek-

tionismus in Teilen des Maschinenbaus (insbesondere des Werkzeugmaschinenbaus) ein Over-Engineering zur Folge, d.h. es wurden kapiatlintensive High-Tech-Lösungen angeboten, die sehr störanfällig sind und zum Teil zu erheblichen Verfügbarkeitsverlusten geführt haben. Neben rein technischen Problemen ist dafür auch komplizierte Bedienbarkeit der Maschinen und Anlagen verantwortlich. (M.a.W. bei der Produktinnovation wurden die Bedürfnisse derjenigen, die an der Maschine arbeiten, nicht oder nur ungenügend berücksichtigt.) Solche Maschinen entsprechen (aus Gründen, die hier nicht eigens erörtert werden müssen) erst recht nicht den Anforderungen von (potentiellen) Kunden aus den sog. Schwellenländern (ferne Wachstumsmärkte).

(c) *Mangelnde Öffnung nach außen:* Als einer der Erfolgsfaktoren des deutschen Maschinenbaus gilt seine traditionell stark mittelständisch geprägte (Betriebsgrößen-) Struktur (oft Betriebe in Familienbesitz). Daß kleine und mittelgroße Betriebe spezifische Vorteile haben (direkte Kommunikation, kurze Wege, räumliche Nähe, keine Bürokratie usw.), wird auch dadurch anerkannt, daß es sich bei der aktuell unter den Oberbegriffen Segmentierung, Centerorganisation, Dezentralisierung und Selbstorganisation stattfindenden Reorganisation großer Industrieunternehmen letztlich um eine Simulation kleinbetrieblicher Strukturen handelt. Kleine und mittelgroße Maschinenbauunternehmen haben wegen der ihnen eigenen sozialen Beziehungen und Interaktionsformen Vorteile, sind aber auch mit spezifischen (Ressourcen-) Problemen konfrontiert. Erstens: Es fällt ihnen schwer, auf fernen Wachstumsmärkten präsent zu sein (fehlende Erfahrungen und Ressourcen). Zweitens: Insbesondere angesichts ihrer angespannten Ertragssituation und dünnen Finanzdecke verfolgen sie eher vorsichtige Produkt- und Innovationsstrategien. Sie können es sich nicht leisten, längerfristig angelegte Markteinführungs- und Markteroberungsstrategien zu verfolgen. (Im Gegensatz dazu gehört eine Vielzahl kleinerer japanischer Maschinenbaubetriebe zu großen Konzernen und verfügt deshalb eher über die finanziellen Mittel, die es ihnen ermöglichen, langfristige Markteroberungsstrategien zu verfolgen.) Drittens: Die Mittel für einen Auf-

und Ausbau von Ressourcen für die Produktinnovation sind begrenzt.

Angesichts dessen ist (neben der Forderung nach innovativen Finanzierungsmodellen) die Empfehlung naheliegend, KMUs sollten zur Eroberung der Wachstumsmärkte strategische Allianzen (etwa Vertriebsallianzen) bilden und bei der Durchführung von Produktinnovationsprojekten, die sie allein nicht bewältigen können, Entwicklungsverbände eingehen und stärker mit technik-wissenschaftlichen Instituten zusammenarbeiten. Zwar gibt es dazu, nicht zuletzt dank der Aktivitäten der AIF (Arbeitsgemeinschaft Industrieller Forschungsvereinigungen), von Branchenverbänden, IHKs usw. erfolgreiche Ansätze, gerade in den kleinen, zum Teil noch handwerklich geprägten Betrieben, gibt es aber Vorbehalte gegen Gemeinschaftsprojekte. Mangelnde Erfahrungen auf diesem Gebiet und vor allem die Furcht vor dem Verlust von betriebspezifischem Know-how sind die Gründe dafür, daß die Betriebe bei der Markterschließung und Produktentwicklung weiterhin bevorzugt als Solisten agieren, statt sich nach außen für Entwicklungskooperationen und Technologietransfer zu öffnen.

2. Veränderte Kundenanforderungen - Ausdifferenzierung und Spezialisierung in Entwicklung und Konstruktion

In den 80er Jahren vollzog sich in weiten Teilen der Industrie ein Übergang von der tayloristischen Massenproduktion (für einen weitgehend anonymen "Verkäufermarkt" mit ungesättigten Absatzmöglichkeiten) zur "diversifizierten Qualitätsproduktion" ("Käufermarkt", Verdrängungswettbewerb, kürzere Produktlaufzeiten und -lebenszyklen). Weil bei diversifizierter Qualitätsproduktion die Anzahl identischer Produkte (bzw. Serien-/Losgröße) sinkt, erwarten die Anwender, die ihrerseits zunehmend ihre Kunden just in time beliefern müssen, von den Maschinenherstellern vor allem flexiblere, schnell und komfortabel umrüstbare Maschinen - eine Forderung, die vielfach einen höheren Stellenwert hat als traditionelle Mengenziele.

Rasche Expansion der Elektro(nik)konstruktion: Von herausragender Bedeutung für die Realisierung dieser Forderung und anderer wichtiger Ziele (höhere Qualität, Leistungssteigerungen, höhere Nutzungszeiten, Integration verschiedener Bearbeitungsverfahren, Substitution menschlicher Arbeitskraft) ist die Ausstattung der Maschinen mit Elektronik: der Einsatz von Steuerungs-, Regelungs- und Überwachungs- oder auch Diagnosesystemen sowie integrierter Prozeßelektronik zur Steuerung bislang separater Prozeßabschnitte. Nicht selten beträgt der Anteil der Elektronik am Wert der Maschine heute schon 30 % und mehr, in den meisten Maschinenbaubetrieben ist die Elektrokonstruktion in den letzten Jahren *überproportional* gewachsen, in einigen ist sie schon so groß wie die Mechanikkonstruktion. Die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Elektrokonstruktion reichen von der klassischen Elektrokonstruktion bis zur komplexen Software-Entwicklung. Die Entwicklung dieser Bereiche hat dazu beigetragen, daß die berufliche Zusammensetzung der Technischen Büros in den letzten Jahren sehr viel komplexer geworden ist.

"Verwissenschaftlichung" - Ausdifferenzierung von Forschung und Entwicklung (F+E): Größere Maschinenbaubetriebe, die in der Regel seit längerem eine F+E-Abteilung haben, haben diesen Bereich in den letzten Jahren vielfach stark ausgebaut und dabei eine größere Anzahl von Spezialisten rekrutiert. Aber auch viele kleinere Betriebe richten in letzter Zeit erstmals eine organisatorisch von der Konstruktionsabteilung getrennte Entwicklungsabteilung ein, weil, so die Begründung, echte Produktentwicklung nur unabhängig vom Zeitdruck und vom Tagesgeschäft der Arbeit an Kundenaufträgen möglich ist. Für diese Entwicklungsabteilungen werden vermehrt Universitätsabsolventen (Seiteneinsteiger) rekrutiert. Sie arbeiten häufig im Auftrag der Konstruktion an der Lösung spezieller Probleme. Ihre Bedeutung für die Innovationsfähigkeit der Betriebe resultiert aber auch daraus, daß sie technologische Lösungen auf anderen Gebieten beobachten und auf ihre Transferierbarkeit bzw. Adaptierbarkeit hin prüfen. Vor allem sie unterhalten Kontakte zu technik-wissenschaftlichen Instituten, arbeiten häufig in Forschungskuratorien und anderen In-

stitutionen des inventiven Systems mit, sind also maßgeblich für den Transfer innovationsrelevanten Wissens in die Betriebe verantwortlich und damit ein wichtiges Fenster nach außen. Diese Öffnung nach außen ist für die Betriebe umso wichtiger, als für den Maschinenbau spektakuläre Produktinnovationen (z.B. neue Materialien, Hochgeschwindigkeitsbearbeitung, Erodier- und Lasertechnologie oder andere Verfahreninnovationen) immer seltener allein das Produkt einzelner Betriebe sind und sein können.

3. Synthese von Theorie und Praxis tendenziell gefährdet

Das veränderte Bildungsverhalten von Jugendlichen (sowie die abnehmende Bereitschaft der Industrie, Lehrlinge auszubilden) führt dazu, daß immer weniger Jugendliche mit einem qualifizierten Schulabschluß (guter Hauptschul- oder Realabschluß) einen Facharbeiterberuf ergreifen wollen. Darüber hinaus begreifen viele Azubis die Lehre nur noch als Durchgangsstadium. Es entsteht damit ein Mangel an hochqualifizierten und erfahrenen Facharbeitern, die für den Aufstieg in das Technisch Büro in Frage kommen. Da das Bildungssystem zugleich ein relativ großes Angebot an Ingenieuren hervorbringt und die Betriebe für die E+K zunehmend Seiteneinsteiger von der FH oder Universität einstellen (die über gar keine oder wenig praktische Produktionserfahrung verfügen), sind die traditionellen Aufstiegswege für Facharbeiter weithin blockiert, wodurch die Attraktivität des FA-Berufs weiter sinkt.

Zudem setzen Maßnahmen zur Kostenreduktion und Verschlankeung noch vielfach bevorzugt in der Produktion an. Zwar ist nachgewiesen, daß Betriebe, die neue Produktionskonzepte (Gruppenarbeit, Dezentralisierung von Funktionen und Kompetenzen usw.) realisiert haben, in Produktivität und Leistungsfähigkeit anderen Betrieben überlegen sind, gleichwohl gibt es gerade bei Maschinenbau-Betrieben, die unter hohem Kostendruck stehen, einen Trend, die Produktionsarbeit wieder restriktiver zu gestalten. (Entgegen den Empfehlungen der

TA-CIM-Kommission nehmen viele Betriebe auch CIM-Projekte zum Anlaß, Funktionen im Technischen Büro zu zentralisieren und die Produktionsarbeit zu dequalifizieren.) Dadurch wird das, was traditionell die Stärke des deutschen Maschinenbaus ausmachte, die enge Verbindung von Produktmodellierung und stofflicher Produktrealisierung (Nutzung und Entfaltung von Produktionsintelligenz), gefährdet.

III. Ansätze zur Bewältigung neuer Anforderungen an die Produktinnovation

Im Zentrum der Ansätze zur Bewältigung veränderter Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Betriebe stehen Konzepte zur Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation und Kooperation. Sie zielen auf eine effizientere Integration (dezentral verteilter und ausdifferenzierter) Wissens- und Know-how-Bestände, auf eine stärkere Prozeßorientierung und die effektivere Steuerung und Nutzung von Wissen. Durchlässige Organisationsstrukturen, flache Hierarchien und ein freier Fluß von Informationen sind die Voraussetzung dafür, daß sich Wissen und Kreativität, die wichtigsten Innovationsressourcen, in der Interaktion betrieblicher Subsysteme und Akteure in kollektiven Lernprozessen entwickeln und die Betriebe schnell und flexibel auf veränderte Umwelanforderungen reagieren können. Während die Organisation (der Produktinnovation) in den Maschinenbaubetrieben bislang vielfach "mit leichter Hand nebenher" erfolgte (implizites Organisationswissen), muß der Prozeß der Produktinnovation heute bewußter organisiert werden, denn es ist in erster Linie die organisatorische Ratio, die zwischen ökonomischen Zwecken und technischen Aufgaben und Lösungen (Produktinnovation) vermittelt.

Viele Betriebe experimentieren gegenwärtig mit Formen der Projektorganisation, um die veränderten Anforderungen an die Produktinnovation in den Griff zu bekommen. In Verbindung damit wird eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, auf die hier vorweg kurz eingegangen werden soll.

1. Strategische Produktplanung und stärkere Berücksichtigung von Kostenkriterien

Systematisierung der Produktplanung: Die Betriebe bemühen sich um eine systematischere (strategische) Produktplanung auf der Basis von Analysen des Produkt-

umfeldes, des Absatzmarktes, von Potentialen und Unternehmensstruktur. Mit der Durchführung solcher Analysen werden häufig externe Unternehmensberater beauftragt. Die Intensivierung und stärkere Orientierung der Produktplanung am Absatzmarkt kommt auch darin zum Ausdruck, daß neben technologischen Entwicklungen auch die Produkte der Konkurrenz sowie die Rückmeldungen des Vertriebs, Service, der Pilotanwender usw. sehr viel systematischer analysiert werden als das bisher der Fall war und zum Teil in längerfristig angelegte und periodisch zu überarbeitende Entwicklungspläne einfließen.

Ein wichtiger Bestandteil der (*operativen*) Produktplanung ist der Ansatz, die Maschinen von vornherein modular zu konzipieren ("Baukastenprinzip"). Das Baukastenprinzip gestattet es, sich bei weiteren Innovationsbemühungen gegebenenfalls auf einzelne Module zu konzentrieren, gewährleistet aber vor allem eine hohe Flexibilität gegenüber den Kunden (weil das Gesamtprodukt entweder vollständig aus Modulen und vorkonstruierten Optionen kombiniert werden kann oder nur noch konstruktiv angepaßt werden muß) und gleichzeitig Skaleneffekte unterhalb der Ebene von Endprodukten (höhere Losgrößen, auch Wiederverwendung von Arbeitsplänen und NC-Programmen usw.). Der modulare Produktaufbau ist für die Betriebe also ein Ansatz zur Bewältigung des Widerspruchs von Flexibilitätsanforderungen und Wirtschaftlichkeit.

Stärkere Berücksichtigung von Kostenkriterien: Eher eine Forderung als geläufige Praxis ist es dagegen, Kostenziele stärker vom Markt her zu bestimmen. Im allgemeinen wird immer noch nach einer groben Vorkalkulation erst einmal entwickelt und konstruiert und anschließend (auf der Basis gegebener Kostenstrukturen) kalkuliert, wie hoch die Kosten für die Produktherstellung voraussichtlich sein werden, statt vom Markt her zu bestimmen, wie hoch die Kosten sein *dürfen* - und die Produktentwicklung daran auszurichten.

Eine Untersuchung im strategisch stärker auf Preisführerschaft ausgerichteten japanischen Maschinenbau konstatiert, daß dort schon in den frühen Phasen der Pro-

duktinnovation eine größere Zahl von Betriebswirten beteiligt ist und ein gewichtiges Wort mitzureden hat (Moritz 1994). Den Konstrukteuren wird ein klar definierter Kostenrahmen vorgegeben, dem gegebenenfalls auch High-Tech-Lösungen geopfert werden. Das Verhältnis von technischen Lösungen und wirtschaftlichen Zielen wird dieser Untersuchung zufolge auch dadurch in einer anderen Weise austariert, daß Kostenkalkulation und -reduktion entlang des (gesamten) Herstellungsprozesses ("Prozeßorientierung") als ein wichtiger integraler Bestandteil des Ingenieurberufs gilt, während beim deutschen Konstrukteur (auch ausbildungsbedingt) vielfach noch die Produktorientierung überwiegt und Kostendenken offenbar nur schwer in der E+K etabliert werden kann.

Ein anderer Ansatz, Kosten bereits in den frühen Phasen der Produktinnovation zu reduzieren, sind in Teams durchgeführte *Wertanalysen*. Wertanalysen werden in den meisten Maschinenbaubetrieben jedoch meistens nur fallweise durchgeführt und selten als dauerhafte Institution gepflegt. Selbst in Betrieben, in denen von großen Erfolgen mit Wertanalysen berichtet wurde, wurde erklärt, daß solche Projekte ("aus Zeitgründen") meistens recht schnell wieder "eingeschlafen" sind.

2. Reorganisation der Wertschöpfung

Traditionell zielen Maßnahmen zur Kostenreduktion in erster Linie auf eine Rationalisierung der Produktion. Mittlerweile sind vom Maschineneinsatz - sprich Computereinsatz - und von Einsparmaßnahmen aber nicht nur auch die indirekten Bereiche betroffen, vielmehr geht es darüber hinaus um die Reorganisation der Wertschöpfung, und darum, daß sich die Betriebe zunehmend auf ihre Kernkompetenzen und "know-how-intensive" Produktbestandteile konzentrieren, d.h. ihre Fertigungstiefe, partiell aber auch ihre Entwicklungstiefe reduzieren. Dadurch gewinnt die Kooperation mit kompetenten und innovativen Lieferanten an Gewicht. An die Stelle von Betrieben, die ihre Produkte traditionell weitgehend allein entwickeln und herstellen, tritt auch dadurch tendenziell ein *Innovationsnetzwerk* mit neuen Koordinationsanforderungen (Organisation innovationsrelevanter Außenkontakte, wechselnde Partnerschaften versus hierarchische Handlungskoordination usw.).

3. Computereinsatz

Die CIM-Euphorie der 80er Jahre ist in den 90er Jahren in eine ebenfalls unangemessene CIM-Schelte umgeschlagen. Tatsächlich ist die Implementation von CIM-Komponenten und deren Vernetzung in den meisten Betrieben zu einem unpräzisen Bestandteil des Tagesgeschäfts sowie der Prozeß- und Produktinnovation geworden.

CAD: Mit Hilfe von CAD-Systemen, die die Zeichenbretter schon weitgehend verdrängt haben, versuchen die Maschinenbaubetriebe den E+K-Prozeß zu optimieren. Gerade die CAD-Einführung wurde und wird in der Regel zum Anlaß genommen, das Teilespektrum stärker zu standardisieren und neue Maschinen modular zu konzipieren (Baukastenprinzip). Zusätzlich zu den bereits genannten Vorteilen der Modularisierung, die mit CAD bzw. CIM erst richtig ausgeschöpft werden können, führt die CAD-Nutzung in der Regel zu einer gesteigerten Fehlerfreiheit, Exaktheit und Sauberkeit der Dokumente, was nicht nur betriebsintern, sondern auch für den Kundenkontakt (Projektierung, Angebotserstellung usw.) und die Kooperation mit Zulieferern von Bedeutung ist ("überbetriebliches CIM", Telekooperation). Die Nutzung von CAD-Systemen in der Mechanikkonstruktion erleichtert Kollisionsuntersuchungen, die Bildung parametrischer Varianten und Änderungen. Dadurch werden technisch ausgereifere Lösungen möglich.

Weniger intensiv als in den Ausarbeitungsphasen wird CAD in den frühen Phasen der Produktentwicklung (Entwurf) genutzt. Mit ihrer Weiterentwicklung werden aber auch hier 3D-CAD-Systeme, wegen der Simulationmöglichkeiten, die sie bieten, attraktiver (etwa Simulation von Bearbeitungsvorgängen im Werkzeugmaschinenbau). Ein Effekt der Nutzung solcher Simulationmöglichkeiten besteht darin, daß der Aufwand für den Prototypenbau und Versuch minimiert werden kann.

CIM: Die Bedeutung von CAD-Systemen im Rahmen umfassenderer CIM-Strukturen (CAD/CAM/PPS) resul-

tiert daraus, daß mit ihnen ein Großteil der weiterzuverwendenden Eingangsdaten für CIM definiert wird (vgl. Ehrlenspiel 1991). Die CAD-Nutzung in CIM-Strukturen hat in der Regel eine Vorverlagerung von Funktionen und Verantwortung in die E+K zur Folge (zu personellen Effekten vgl. Kalkowski/Mickler/Manske 1995).

4. Maßnahmen zur Personalentwicklung

Verstärkt sind Maßnahmen zur Personalentwicklung erforderlich, um das gegenseitige Verständnis zwischen den verschiedenen an der Produktinnovation beteiligten Akteursgruppen und Spezialisten zu fördern: Sie müssen lernen eine "gemeinsame Sprache" zu sprechen. Ansätze dafür sind:

- der gezielte Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel insbesondere jüngerer Ingenieure (Rotation),
- die Einstellung von Ingenieuren mit Doppelqualifikationen,
- das Angebot von Kursen, die betriebswirtschaftliches, interdisziplinäres sowie systematisches und *methodisches Denken* und Organisationswissen vermitteln (Stärkung der Prozeßorientierung gegenüber der Produktorientierung, vor allem bei Technischen Angestellten),
- detailliertere Planung und Kontrolle des Produktinnovations- und Konstruktionsprozesses (Transparenz der Entscheidungen und Ablaufprozesse erhöhen),

(Ansätze zur Ökonomisierung und Formalisierung erfordern allerdings "Augenmaß", da sie nicht zur Fessel für kreative Problemlösungsprozesse werden dürfen, die sich per se durch einen höheren Grad an sachlichen, ökonomischen und zeitlichen Unsicherheiten auszeichnen.)

- eine nachträgliche innerbetriebliche *praktische* Ausbildung junger Ingenieure, die dazu beiträgt, die tendenziell wachsende Kluft zwischen Theorie und Praxis zu schließen.
- Angebracht wäre es zudem, die verengten Karrierewege für Facharbeiter wieder stärker zu öffnen, denn die Möglichkeit zum Aufstieg in die Konstruktion verhindert nicht nur, daß zwischen den betrieblichen Subsystemen Produktmodellierung und Produktion (stoffliche Produktrealisierung) eine Kluft entsteht, sondern macht es auch für Jugendliche mit guten Schulabschlüssen attraktiv, einen Facharbeiterberuf zu ergreifen. Sicher wäre es leichtfertig, wenn die traditionelle Stärke des deutschen Maschinenbaus aufs Spiel gesetzt werden würde.

5. Organisatorische Maßnahmen: Simultaneous Engineering - Projektorganisation

Simultaneous Engineering (SE) entstand aus den Bemühungen um eine Verkürzung der Produktentwicklungs- und Markteinführungs- bzw. Liefertzeiten. Dieses Ziel soll durch eine stärkere Parallelisierung von Bereichsaktivitäten erreicht werden, die traditionell stärker nacheinander, sequentiell, erfolgen - das betrifft vor allem das Verhältnis von Produkt- und Prozeßentwicklung. SE heißt, durch frühzeitige Einbeziehung aller an der Produktinnovation beteiligten Akteursgruppen in die Produktplanung und -entwicklung, zeit- und kostenintensive Iterationen zu vermeiden, und bedeutet, daß die nachfolgende Prozeßstufen, nicht mehr abwarten, bis der jeweils vorangehende Prozeß (mehr oder weniger) vollständig abgeschlossen ist. SE stellt damit veränderte Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit und verlangt die Einrichtung entsprechender Kooperationsmöglichkeiten: die Überwindung hierarchisch-autoritärer und hoch arbeitsteiliger Strukturen zugunsten einer Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung. Unterscheiden lassen sich überbetriebliches und betriebsinternes SE.

(a) *Überbetriebliches SE:* Überbetriebliches SE heißt, daß (erstens) Maschinenbauer zunehmend in frühe Phasen der Produktentwicklung ihrer Kunden einbezogen werden (z.B. Werkzeugbauer oder Werkzeugmaschinen-

hersteller in die Produktinnovation der Automobilindustrie; dabei geht es auch um die Abstimmung von Produktinnovationen der Maschinenbauer und Prozeßinnovationen bei den Kunden, die sich für sie gegebenenfalls mit der Nutzung neuer Fertigungstechnologien verbinden.) (Zweitens) Die Maschinenbaubetriebe beziehen ihrerseits ihre "Lieferanten" (Zulieferer sowie "Lieferanten von Know-how" aus anderen Institutionen) früher in die Produktentwicklung ein. (Drittens) Unabhängig von SE unterstützt eine enge Kooperation der Maschinenhersteller mit Pilotanwendern, die Produktinnovationen des Maschinenbaus unter realen Produktionsbedingungen "testen", die Rekursivität (Kundenorientierung der Produktinnovation, Erkenntnis konkreter Anwenderbedürfnisse).

Überbetriebliches SE und die Einbeziehung von Pilotanwendern in die Produktinnovation drängen auf eine stärkere Öffnung der Betriebe nach außen. Im Rahmen einer Intensivierung von Außenkontakten bei Produktinnovation, die traditionell bevorzugt von Leitungspersonal ("über die Hierarchie") wahrgenommen wurden, wird es immer wichtiger, daß auch das Personal, das die Kundenanforderungen *operativ* in technische Lösungen zu übersetzen hat, stärker an den Außenaktivitäten beteiligt wird und über die dazu erforderlichen (kommunikativen) Kompetenzen verfügt.

(b) *Innerbetriebliches SE - Projektorganisation:* Maschinenbaubetriebe experimentieren verstärkt mit verschiedenen Formen der Projektorganisation. Interdisziplinär besetzte Projektteams bieten die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven und Ansprüche zu integrieren sowie räumlich und persönlich eng zusammenzuarbeiten. Die Projektorganisation erlaubt es, die verschiedenen für die Produktinnovation erforderlichen Wissensformen und Kenntnisse zusammenzuführen. Schon in den frühen Phasen der Produktinnovation werden Vertreter aus den Entwicklungsbereichen mit Vertretern aus der auftragsbezogen arbeitenden Konstruktion zusammengebracht. Auf diese Weise kann die Auftragskonstruktion vom technikkwissenschaftlichen Wissen des F+E-Personals profitieren und umgekehrt wird

verhindert, daß sich die F+E-Bereiche zu einem "Elfenbeinturm" entwickeln. Darüber hinaus sind meistens Vertriebspersonal und (als Vertreter des fertigungs- und kostengerechten Konstruierens sowie der Produktionsentwicklung) Experten aus der AV in solchen Teams vertreten.

Vielfach bleibt in ihnen das Technische Büro aber noch unter sich. Qualifiziertes Produktionspersonal und Vertreter betriebswirtschaftlicher Ratio sind selten daran beteiligt. Auch die Elektrokonstruktion ist meistens nicht vertreten.

Es gibt die unterschiedlichsten *Varianten der Projektorganisation*. Sie unterscheiden sich vor allem im Grad ihrer Entkopplung von der Linienorganisation sowie in den Kompetenzen, Ressourcen und Durchsetzungsmöglichkeiten der Projektleiter. Weil diese quer zu den überkommenen, linienförmig organisierten Zuständigkeiten agieren und in angestammte Kompetenzbereiche eingreifen, geraten sie oft in *Konflikt mit den Linienvorgesetzten*.

6. Soziale Voraussetzungen der Reorganisation von Produktinnovation

Die Veränderung von Organisationsstrukturen, Arbeitsanforderungen und Interaktionsformen, die zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Betriebes erforderlich sind, tangieren die Interessen und Handlungsorientierungen von Akteursgruppen (Abteilungen, Bereiche) und einzelnen Akteuren. Sie beinhalten Spannungen, die zu Interaktionsblockaden, richtig gewendet, aber auch als kreative Spannung der Produktinnovation und Prozeßinnovation zugute kommen können.

- Die Projektorganisation kann durch eine bessere Ausstattung (der Projekte) mit Kompetenzen und Ressourcen (Projektbudget, Personalbefugnisse) gefördert werden.

- Die Schaffung attraktiver Aufstiegsmöglichkeiten entlang des Innovationsprozesses und *quer* zu den etablierten Bereichsgrenzen fördert die interdisziplinäre Orientierung bzw. die Generalisten als notwendiges Pendant zur Ausdifferenzierung und Spezialisierung.
- Eine zentrale Anforderung an die Organisation eines innovativen Betriebes ist die Schaffung von Raum für "Querdenker" und Kritik (vgl. Lippert/Jürgens/Drüke 1996), denn Innovation heißt per definitionem, bestehende technische und organisatorische Lösungen - etablierte Routinen, "die herrschende Linie", überkommene kognitive Strukturen (Gewohnheiten, Sichtweisen, Meinungen, Lernbereitschaften, kurz: Denk- und Verhaltensweisen) in Frage zu stellen.

Die steigenden Anforderungen an die Selbstorganisation (verschiedener Organisationseinheiten und Akteure) können nachhaltig nur durch eine breitere Beteiligung an Entscheidungsprozessen bewältigt werden. Arbeitsbedingungen, die es ermöglichen, sich selbst einzubringen und tatsächlich an Entscheidungen mitzuwirken, fördern die Identifikation mit der eigenen Arbeit, dem Produkt und dem Unternehmen und schaffen ein innovationsfreundliches Klima. Innovation wird, da Wissen und Arbeitsmethoden in immer kürzeren Abständen veralten, zu einer permanenten Herausforderung der Lernfähigkeit von Organisationen. Echte Innovationen entstehen aber selten in etablierten Strukturen und konventionellen Milieus.

Literatur

- Ehrlenspiel, K. (1991): Auf dem Weg zur integrierten Produktentwicklung, in: VDI-Z 133, Nr. 3 März, S. 16-21.
- Kalkowski, P.; Mickler, O.; Manske, F. (1995): Technologiestandort Deutschland. Produktinnovation im Maschinenbau: traditionelle Stärken - neue Herausforderungen. Berlin.
- Lippert, I.; Jürgens, U.; Drüke, H. (1996): Arbeit und Wissen im Produktentstehungsprozeß, in: Managementforschung 6, S. 235-261.

Lullies, V.; Bollinger, H.; Weltz, F. (1993): Wissenslogistik - Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt/New York.

Moritz, E.F. (1994): Ein Vergleich von Strategien und Vorgehensweisen bei der Produktinnovation in Japan und Deutschland am Beispiel des Werkzeugmaschinenbaus, Dissertation. München/ Tokio.

Der schwierige Dialog - Die Reaktion der Manager auf die Chemiekritiker

Hartwig Heine

Der folgende Vortrag wurde auf einer öffentlichen Veranstaltung gehalten, die am 18. September 1996 in Frankfurt/Main auf Höchster Werksgelände stattfand und zu der der Werksleiter Dr. Alexander Dahmen und der Frankfurter Umweltdezernent Tom Koenigs gemeinsam eingeladen hatten. Der erklärte Sinn der Veranstaltung war es, angesichts einer schweren Image-Krise, in der sich HOECHST seit der Störfall-Serie von 1993 befindet, eine grundlegende Wende des Chemiekonzerns im Verhältnis zur Öffentlichkeit zu signalisieren. Die Veranstaltung stand unter dem Motto "Öffnung der Wagenburg?" und nahm damit den Titel des Buchs auf, in dem Hartwig Heine und Rüdiger Mautz unter Mitarbeit von Wolf Rosenbaum die Ergebnisse einer SOFI-Studie über die Reaktion von Chemiemanagern auf ökologisch begründete Kritik präsentiert haben (1995, edition sigma, Berlin).

Daß es zwischen großchemischer Industrie und Öffentlichkeit ein Kommunikationsproblem gibt, das bewußter Bearbeitung bedarf, ist eine Erkenntnis, die noch nicht alt ist. Drei gesellschaftliche Prozesse mußten zusammenkommen, um sie ins öffentliche Bewußtsein zu rücken:

- *Erstens* hat sich die gesellschaftliche Kommunikation schon seit längerem in eine Vielzahl von Diskursen aufgespalten, die jeweils unterschiedlichen *Regeln, Denkweisen* oder *Rationalitäten* folgen. Für uns wichtig sind hier die so verschiedenartigen Diskurse der industriellen Experten einerseits, der Laien andererseits: ersterer von Technik und Naturwissenschaft, von analytischer Strenge, Quantifizierbarkeit und Machbarkeit geprägt, letzterer von alltagsweltlichen Orientierungen und Rezeptwissen.
- *Zweitens* ist in den letzten Jahrzehnten ein neues Gesellschaftsthema, nämlich das der bedrohten Umwelt aufgekommen, das von diesen beiden Seiten ganz unterschiedlich in den jeweiligen Diskurs aufgenommen und eingebunden wurde, und

- *drittens* hat sich an diesem Thema eines neues Selbstbewußtsein der Laien-Öffentlichkeit hochgerankt, die, seitdem sie die industrielle Produktionsweise gerade auch in der Chemie als *riskant* interpretiert, auf jeden Störfall mit hoher Betroffenheit reagiert. Sie unterwirft sich nicht mehr traditioneller Experten-Autorität, sondern beharrt ihr gegenüber auf Mißtrauen und Angst; tritt ihnen der industrielle Experte mit Argumenten entgegen, die aus seiner Sicht "wissenschaftlich" sind, kann dies den Panzer ihres Mißtrauens und ihrer Angst oft nicht nur nicht durchbrechen, sondern sogar noch undurchdringlicher machen.

Es gibt *zwei* Ebenen, auf denen es hier zu einem Kommunikationsproblem kommt. Die eine Ebene ist der *offizielle* kommunikative Austausch, der zwischen großchemischem Unternehmen und Öffentlichkeit stattfindet. Hier möchte ich gleich sagen, daß dies nicht oder zumindest nur indirekt mein Thema ist. Mein Thema betrifft die Ebene darunter, nämlich die Dialogprobleme zwischen der einzelnen meist technisch oder naturwissenschaftlich ausgebildeten Führungskraft und dem außenstehenden Kritiker. Ich meine allerdings, daß sich ein guter Teil der Probleme, vor denen in den letzten

Jahrzehnten die Öffentlichkeitsarbeit der großchemischen Unternehmen stand, schon mit den individuellen Problemen ihrer Führungskräfte erklären läßt.

Zunächst ein Wort zu der Untersuchung, die diesem Vortrag zugrundeliegt. Sie wurde von der VW-Stiftung finanziert, ihre Ergebnisse liegen inzwischen in einem Buch vor. Wir, d.h. meine Team-Kollegen Rüdiger Mautz, Wolf Rosenbaum und ich, befragten in ausführlichen Einzelgesprächen 80 Naturwissenschaftler - insbesondere Chemiker -, Ingenieure und Kaufleute aus dem unteren und mittleren Management bei HOECHST und in einem anderen großen deutschen Chemieunternehmen, und zwar nach ihrer Sicht der von außen kommenden ökologisch begründeten Kritik an ihren Unternehmen und an ihrer eigenen Tätigkeit, wie sie angesichts dieser Kritik ihre eigene Tätigkeit beurteilen, und wie sie mit den Chemiekritikern kommunizieren.

Ich fasse die Ergebnisse in sechs Kernthesen zusammen.

Erstens: Die öffentliche Chemiekritik hat eine derartige Durchschlagskraft erlangt, daß es ihr gegenüber für die großchemischen Führungskräfte auch um soziale Selbstbehauptung geht.

Wenn es etwas gibt, was die Führungskräfte in den letzten 10 bis 15 Jahren geprägt und in gewisser Weise auch zusammengeschweißt hat, dann ist es die gemeinsame Erfahrung einer Außenkritik, die die Chemieindustrie insgesamt, das eigene Unternehmen und damit auch die eigene Tätigkeit unter einen generellen ökologischen Verdacht stellt. Dieser Außenkritik begegnet fast jeder nicht nur in den Medien, sondern auch im eigenen sozialen Umfeld außerhalb des Berufs: vor allem im eigenen Freundes- und Bekanntenkreis, oft auch in der eigenen Familie. Gerade weil man sich meist mit der eigenen Berufsrolle identifiziert und von der außerberuflichen Umgebung auch mit dem eigenen Unternehmen identifiziert wird, erlebt man diese Kritik als viel zu hautnah und meist auch viel zu aggressiv, als daß man sich nicht immer wieder zur Reaktion auf sie herausgefordert fühlte.

Daß diese Kritik inzwischen in breitem Maß von *Laien* getragen wird, macht die Sache nicht besser, denn damit wird nun auch die *gesellschaftliche* Stellung der Führungskräfte, ihre *soziale Identität* herausgefordert - die Laien stellen einen gesellschaftlichen Machtfaktor dar, sie bilden nun einmal die Mehrheit; die Medien stehen mit ihnen im Bunde, die Politik muß mit ihnen rechnen.

Das *prägt* die Reaktion der Führungskräfte auf die Chemiekritik. Die Analyse ihrer Reaktionsweisen zeigt grob folgendes Muster:

- Einerseits entwickeln sie, insbesondere die naturwissenschaftlich und technisch Ausgebildeten unter ihnen, ein ausgeprägtes *Bewußtsein überlegener, auch moralisch gestützter Eigenkompetenz*, die sich im Besitz einzig wahrer Rationalität befindet. Für die Kommunikation bedeutet das die Tendenz zur *Belehrung*, wenn nicht gar *Selbstabschottung*.
- Andererseits entwickeln sie meist auch ein Bewußtsein begrenzt bejahter *Abhängigkeit* von der Außenkritik. Insbesondere wird die Frage wichtig, ob das eigene Kommunikationsverhalten gegenüber der sozialen Umwelt *erfolgreich* ist. Dies *begünstigt* wiederum den kommunikativen Brückenschlag und läuft der Abschottungstendenz entgegen, ohne sie und das ihr zugrunde liegende Bewußtsein überlegener Kompetenz - hierin liegt die eigentliche Spannung - einfach aufheben zu können.

Dies werde ich im folgenden genauer ausführen. Zunächst meine *zweite These: Der Druck zur sozialen Selbstbehauptung bringt die Führungskräfte einerseits dazu, die Exklusivität ihrer Kompetenz zu betonen.*

Nichts weniger verwunderlich als das. Man greift damit auf eine Ressource zurück, die gesellschaftlich immer noch ein erhebliches, wenn auch vielleicht etwas ambivalent gewordenes Ansehen genießt, mit der man sich selber aber immer noch stark machen kann. Die Führungskräfte der Großchemie weisen sich diese exklusive Kompetenz gleich auf drei Ebenen zu: auf der Hand-

lungsebene, auf der Ebene des Wissens und - was vielleicht überraschen mag - auch auf der Ebene der Moral.

Zunächst zur *Handlungsebene*. Bei fast allen Führungskräften nimmt die Beschäftigung mit dem Umweltschutz breiten Raum im heutigen Berufsalltag ein. Da sie zudem in ihrer beruflichen Tätigkeit über einigen Spielraum für selbstbestimmtes Handeln verfügen, sehen sie sich als *Mitgestalter*: "Die anderen reden vom Umweltschutz, wir machen ihn!"

Sodann zur Ebene des *Wissens*. Insbesondere technisch und naturwissenschaftlich ausgebildeten Führungskräften *drängt* sich bei ihren Begegnungen mit der Außenkritik geradezu die Wahrnehmung auf, daß hier oft mit großer Dezipiertheit inkompetente Urteile über die Umweltschädlichkeit der Chemieindustrie abgegeben werden. So lauten die immer wiederkehrenden Topoi der Antikritik: Die Chemiekritiker bringen Fakten durcheinander, bewerten die real vorhandenen Risiken falsch, sie pauschalisieren statt zu differenzieren; weder nehmen sie zur Kenntnis, wieviel die Industrie inzwischen für den Umweltschutz tut, noch wissen sie offenbar, wie sehr ihr eigenes Leben bereits von Chemieprodukten abhängt. Und die *emotionale* Einfärbung der Außenkritik verstärkt noch einmal die Wahrnehmung eines gewaltigen Kompetenzgefälles - Naturwissenschaftler und Techniker werden schon in ihrem Studium dazu sozialisiert, in der Vermengung fachlicher Fragen mit z.B. Angst Inkompetenz zu sehen.

Schließlich zur Ebene der *Moral*. Angesichts der hohen moralischen Aufladung ökologischer Chemiekritik mag zunächst die Feststellung überraschen, daß die Führungskräfte diesen Frontabschnitt in der Auseinandersetzung nicht etwa kampflos räumen, sondern gerade hier mit aller Kraft gegenhalten. Es lohnt sich, diesen Punkt etwas genauer auszuführen.

Die *Grundlage* des guten Gewissens besteht in der überwiegenden Gewißheit, den Chemie-Beruf im Einklang mit eigenen ökologischen Überzeugungen ausüben zu können. Man sieht sich als Mitarbeiter eines Unterneh-

mens, das nicht mehr nur reaktiv und aufgrund äußeren Drucks ökologische Nachbesserungen vornimmt, sondern in der Produkt- und Verfahrensgestaltung immer mehr zu *präventivem* Umweltschutz übergeht und somit die ökologische Modernisierung aktiv mitgestaltet. Zum Bewußtsein moralischer Eigenkompetenz trägt auch die Gewißheit bei, durchaus kritisch gegenüber dem *Status quo*, d.h. gegenüber diesem oder jenem noch nicht ausgeräumten ökologischen Mißstand im Unternehmen auftreten zu können, ohne dabei den Boden wohlverstandener Unternehmensloyalität zu verlassen.

Der zweite Grundpfeiler dieser moralischen Selbstgewißheit ist die *Doppelmoral der Außenkritiker*. Daß diese sich selbst nicht an das halten, was sie der Chemieindustrie abverlangen; daß sie ihre Uralt-Autos, welche die Luft verpesten, mit dem Aufkleber "Rettet den Wald!" verzieren; daß sie gegen Pflanzenschutzmittel sind, aber gleichzeitig glatte Äpfel bevorzugen; daß sie gegen Chemie wettern, aber ihre Produkte im Alltagsleben hundertfach konsumieren, ist eine durchgängige, vielfach variierte Argumentationsfigur. Sie entsteht im Kugeldampf der Auseinandersetzung mit den Chemiekritikern und verfolgt zunächst den naheliegenden Impuls, die moralische Legitimation der Chemiekritiker in Frage zu stellen - die Äußerung "*Die sollen sich erst einmal an die eigene Nase fassen*", kehrte in unseren Interviews immer wieder.

Gestatten Sie mir an dieser Stelle eine Abschweifung: Die Führungskräfte der Chemieindustrie sind nun einmal Spezialisten für die Frage, wie weit unsere technische Zivilisation bereits von den Produkten der Chemieindustrie abhängt; und die bei ihnen oft zu hörende Kapuzinerpredigt wider die ökologischen Pharisäer, welche die Chemieindustrie angreifen, selbst aber von ihren Produkten profitieren, scheint mir mehr als nur ein paar Körnchen Wahrheit zu enthalten. Sie könnte, würde man ihr zuhören, durchaus zur gesellschaftlichen Selbstaufklärung beitragen. Auch die Auffassung einer immerhin starken Minderheit unter ihnen, daß die Ökologisierung der Industrie einen aufgeklärten Konsens darüber erfordert, zu welchen Verzichtleistungen die Gesellschaft

wirklich bereit ist, scheint mir zutreffend zu sein. Natürlich steht hinter dem bösen Blick, den die Führungskräfte für gesellschaftliche Doppelmoral entwickeln, auch *Interesse*, nämlich dasjenige, die so moralisch daher kommende Chemiekritik zu desavouieren. Aber dies sollte keine Argument dafür sein, ihnen nicht dort zuzuhören, wo sie Recht haben. Die Annahme, Erkenntnis setze Interesselosigkeit voraus, ist sowieso Legende.

Schließlich die letzte Säule des moralischen Selbstbewußtseins: Die Mehrheit der großchemischen Führungskräfte setzt den Bewertungskriterien der Gegenseite nicht einfach *andere* Kriterien entgegen, sondern - aus ihrer Sicht - solche mit *höherer Komplexität*. Beispielsweise: Bei der Entscheidung über den möglichen ökologisch begründeten Verzicht auf bestimmte Produkte, etwa im Pflanzenschutz, seien *auch* die Konsequenzen für die Entwicklungsländer zu berücksichtigen - nicht umsonst verfügen viele Chemiemanager über eigene Primärerfahrungen in Übersee -; bei einer konsequenten Ökologisierung der Industrie müßten *auch* die Konsequenzen für die technische Zivilisation und für den Gesamtkomplex einer industrieabhängig gewordenen Lebensweise beachtet werden; wer dies nicht tue, handele unverantwortlich oder lüge sich in die eigene Tasche. Und indem sich die Führungskräfte das *komplexere* Problembewußtsein zuschreiben, schreiben sie sich auch die *höhere* moralische Kompetenz zu.

Alles in allem: Dieses überlegene Kompetenzbewußtsein auf den Gebieten des Wissens, des Handelns und der Moral entwickelt und festigt sich in heftiger Auseinandersetzung mit einer Chemiekritik, die als aggressiv gegen die eigene berufliche und soziale Identität gerichtet wahrgenommen wird. Es enthält die *Tendenz* - und ich betone hier: *Tendenz*, denn auf die Gegentendenz werde ich gleich kommen -, sich selbst im Besitz des Rationalitätsmonopols zu sehen, und die *Versuchung*, zumindest jede *dialogische* Kommunikation mit einer Umwelt, der diese Rationalität abgeht, aufzugeben.

Damit komme ich zu meiner *dritten These*: *Es ist nicht so sehr unternehmerisches Profitstreben, das die Kom-*

munikationsbereitschaft der Führungskräfte gegenüber den Chemiekritikern belastet, sondern in erster Linie dieser Anspruch auf das Rationalitätsmonopol.

Natürlich setzt auch das kaufmännische Kosten-Nutzen-Denken der Bereitschaft Grenzen, sich auf jede Umweltschutz-Anforderung einzulassen, etwa wenn es um die Schließung eines gewinnträchtigen Produktionskomplexes (wie der Chlorchemie) geht. Andererseits: Die staatlichen Auflagen, die veränderten Marktanforderungen - ich denke etwa an die Kaufhausketten, die neuerdings dazu übergehen, ihren Zulieferern für alle Produkte einen Ökopaß abzuverlangen -, und die ständige Drohung ruf- und umsatzschädlicher Umweltskandale stellen Rahmenbedingungen dar, die auch das *ökonomische* Kalkül bei Strafe des eigenen Untergangs berücksichtigen muß.

Aber das Management der Großchemie wird eben nicht nur von kaufmännischen Überlegungen beherrscht, sondern es ist auch von der *technisch-naturwissenschaftlichen* Sichtweise durchtränkt. Und diese kann offenbar gar nicht anders, als in der öffentlichen Chemiekritik auch eine *inhaltliche* Herausforderung zu sehen, welche - zumindest als *Laien-Kritik* - schon als *Denkweise* fragwürdig und durch fachliche Unwissenheit, Unwissenschaftlichkeit, Unterkomplexität usw. gekennzeichnet erscheint. Wird der vehemente Angriff gegen die eigene berufliche und soziale Identität von einer solchen Denkweise begleitet, dann liegt es vor allem für die Ingenieure und Naturwissenschaftler unter den Führungskräften nahe, die Wurzel aller Probleme in Defiziten dieser Denkweise zu sehen. Ich selbst habe einmal Physik studiert und weiß, welche Faszination von den Naturwissenschaften ausgeht und wie naheliegend es ist, in ihnen den Inbegriff von Rationalität zu sehen; bis heute geschieht an den Universitäten und technischen Hochschulen wenig, um diese Faszination reflexiv unter Kontrolle zu bringen. Hier, so scheint mir, liegt der tiefere Grund für das Kommunikationsproblem zwischen Chemieindustrie und Öffentlichkeit, ein Grund, der auch durch eine veränderte Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen und

der ganzen Branche nicht einfach aus der Welt zu schaffen ist.

Zu der Neigung, sich im Alleinbesitz von Rationalität und - wenn man die moralische Komponente hinzunimmt - sogar von *Vernunft* zu sehen, gibt es bei den Führungskräften der Großchemie jedoch ein Gegengewicht. Damit komme ich zu meiner

vierten These: Dieses Gegengewicht ist das Bewußtsein einer Außenabhängigkeit, die im Grunde bejaht wird und sich auch auf die Außenkritik bezieht.

Zunächst geht es hier um das Bewußtsein *faktischer* Abhängigkeit: Es verletzt nicht nur den eigenen Berufsstolz, sondern man weiß auch, daß es nicht gut ist, wenn das eigene Unternehmen in die negativen Schlagzeilen gerät oder wenn sogar persönliche Bekannte meinen, die eigene berufliche Tätigkeit bestehe vor allem aus Umweltschweincreien. Damit wird die Frage wichtig: *Gelingt* es einem selbst, *gelingt* es dem Unternehmen, auf die Vorbehalte von außen, auf das öffentliche Mißtrauen eine überzeugende Antwort zu finden? Indem sich das eigene Kommunikationsverhalten einer solchen äußeren Erfolgskontrolle unterwirft, muß es *reflexiv* werden.

Aber die eigene Abhängigkeit von der Außenkritik wird meist nicht nur *anerkannt*, wie die Existenz eines notwendigen Übels anzuerkennen ist, sondern auch ein Stück weit *bejaht*. Mehrheitlich gesteht man zu, daß die Außenkritik trotz aller inhaltlichen Defizite eine doch insgesamt positive *Wirkung* auf das Umweltverhalten der Chemieindustrie habe - die gesellschaftliche Diskussion über das Umweltproblem hat auch die Führungskräfte der Großchemie viel zu sehr erfaßt, als daß sie nicht im Ausbau des industriellen Umweltschutzes einen *Fortschritt* sähen. Dahinter steht eine historische Erfahrung, die mit dem Bewußtsein, in jeder Hinsicht die überlegene Kompetenz zu besitzen, nicht ganz leicht zu vereinbaren ist: Seit dem Ende der 70er Jahre kam es im industriellen Umweltschutz zu qualitativen Veränderungen; und dies hatte offenbar auch etwas mit der aufkommenden Umweltbewegung und öffentlichen Chemiekri-

tik zu tun. Und dabei geht es nicht nur um die Vergangenheit. Die Direktive "*Bloß nicht wieder in negative Schlagzeilen kommen!*" begleitet noch heute viele vorsorgliche Umweltschutz-Maßnahmen der Großchemie.

Das professionelle Selbstbewußtsein, das einerseits dazu neigt, sich der Außenkritik, insbesondere wenn sie von Laien getragen wird, abweisend entgegenzustellen, wird also durch das gleichzeitige Bewußtsein eigener Abhängigkeit von ihr relativiert. Aber dabei ist entscheidend: Dieses Abhängigkeitsbewußtsein hebt das professionelle Selbst- und Kompetenzbewußtsein nicht auf, sondern tritt mit ihm in ein ambivalentes Spannungsverhältnis ein. Dies wird bei der Frage deutlich, welche Rationalität die Führungskräfte nun alles in allem der Außenkritik zuzubilligen bereit sind. Daß von dieser Frage auch mit abhängt, ob und wie die Führungskräfte mit den Außenkritikern kommunizieren, liegt auf der Hand.

Noch einmal: Für *alle* von uns befragten Naturwissenschaftler und Ingenieure (und immerhin auch für *einen Teil* der Kaufleute) gilt, daß sich für sie in der öffentlichen Chemiekritik eine Denkweise äußert, die sie als persönlich überwiegend fremd, schwer nachvollziehbar und mit der eigenen Denkweise inkompatibel wahrnehmen - die Frage ist nur, inwieweit man dieser fremden Denkweise doch so etwas wie eine *andere*, eine *eigene* Rationalität zubilligen kann. Denn die spontane Tendenz, der Außenkritik Rationalität abzusprechen, steht ja vor einem Problem: Wie kann ihre *Wirkung* auf die Industrie trotzdem positiv sein?

Fünfte These: Die Rationalitätszuweisungen (oder -Nicht-Zuweisungen) an die Chemiekritiker fallen bei den Führungskräften sehr unterschiedlich aus; alle Schattierungen sind vertreten; das individuelle Kommunikationsverhalten ist meist widersprüchlich.

Es gibt sie, die Produktionsleute, Industrieforscher und Vertriebsmanager, die der Außenkritik nur die Nullrationalität zubilligen. Mit dem Verdikt "inkompetent, irrational, verlogen" ist für sie das Thema erledigt. Die Notwendigkeit einer ökologischen Umgestaltung der Indu-

strie, insbesondere der Chemieindustrie, wird von ihnen meist nicht geleugnet, aber sie sehen darin einen Prozeß, der *allein* auf die Eigendynamik wissenschaftlich-industriellen Fortschritts zurückzuführen ist.

Aber diese "Absolutisten", wie wir sie nennen, bilden nur eine vergleichsweise kleine Gruppe (in unserem Sample etwa ein Sechstel). Am anderen Ende des Spektrums stehen diejenigen, die zwar immer noch in der Chemiekritik eine ihnen persönlich fremde Denkweise am Werke sehen, aber dieser explizit eine *eigenständige* Berechtigung bei der Erschließung von Realität, eine *eigene* Rationalität zubilligen. Hier kann ausdrücklich zugestanden werden: Wenn ein "Laie" urteilt, *in einem Bach, der voller Schaum ist und in dem tote Fische schwimmen, stimmt etwas nicht*, hat er recht, auch wenn ihm der wissenschaftliche Zugang zur Realität fehlt, d.h. er nichts über die Art und chemische Zusammensetzung der verursachenden Substanzen weiß.

Aber auch diese Gruppe der "Pluralisten", wie wir sie nennen und die den Gegenpol zu den "Absolutisten" bildet, ist klein. Die Masse, zumindest der von uns Befragten, siedelt sich irgendwo auf halbem Wege zwischen beiden Polen an, d.h. man kann der Außenkritik eigentlich keine *eigene* Rationalität zubilligen, aber ihr irgendwie doch einen begrenzten *Beitrag* zur Durchsetzung gesellschaftlicher Vernunft zugestehen. Ich deute einige Varianten an: Die Außenkritik ist irrational, aber hat manchmal eine heilsame *Wirkung* (wobei offen bleibt, wie das zusammengehen kann); oder: *Gelegentlich* gibt es auch wissenschaftlich ausgebildete, zur Rationalität fähige Kritiker; oder: Irrationalität gibt es auch auf der *eigenen* Seite. In jeder dieser Varianten wird etwas von der Anstrengung deutlich, in die das Bewußtsein überlegener Eigenkompetenz vor der Frage gerät, welche Art von Rationalität eigentlich den Chemiekritikern jenseits der Werkstore zuzubilligen ist - und zwar gerade dann, wenn man sich bewußt ist, von ihnen abhängig zu sein, und sich ihnen deshalb partiell zu öffnen beginnt.

Die Anstrengung dieser Öffnung wird auch angesichts dessen deutlich, was die Führungskräfte - in erster Linie

wieder die technisch und naturwissenschaftlich Ausgebildeten unter ihnen - über ihr eigenes *kommunikatives Verhalten* gegenüber den Außenkritikern berichten. Für diejenigen, die der Außenkritik sowieso keine Rationalität zubilligen, ist die Lage einfach: Ihr Kommunikationsverhalten ist in jedem Fall undialogisch und bestenfalls belehrend, oft aggressiv-konfliktorisch oder schlicht blockierend. Relativ einfach ist auch die Lage für diejenigen, die nur den *Wissenschaftlern* auf der Kritiker-Seite Rationalität zubilligen: Sie lassen sich nur mit *diesen* auf ein Gespräch ein, das sie dem Rest der Welt verweigern, d.h. ihr Gesprächsverhalten ist hoch selektiv (Zitat eines in der Forschung arbeitenden Biologen: "Bei meinen Gesprächspartnern lasse ich nichts weiter gelten als den klaren wissenschaftlichen Beweis"). Ansonsten scheint das Gesprächsverhalten gegenüber externen Chemiekritikern meist aus einem Gemenge von Aufklärungs- und Dialogversuchen einerseits und Blockierungen andererseits zu bestehen. Wobei häufig auch diejenigen, die letztlich doch nicht davon überzeugt sind, allein über Rationalität zu verfügen, eingestehen, bei ihren Gesprächsversuchen mit Chemiekritikern oft auch wider bessere Absicht in Ungeduld, Gefühlsausbrüche und Blockierungen zurückzufallen. Was noch einmal deutlich macht, welch unaufhebbaren Rest von Fremdheit die Laien-Kritik für die Repräsentanten technisch-industrieller Rationalität selbst dann behält, wenn sie dieser Außenkritik grundsätzlich das Eigenrecht und den Eigensinn einer *anderen* Rationalität zubilligen.

Genau so wichtig ist aber, daß sich mit diesem Eingeständnis häufig Selbstkritik verbindet. Zwar ist nur eine Minderheit davon überzeugt, mit derartigen Blockierungen der anderen Seite Unrecht zu tun. Aber für eine Mehrheit gilt: Man weiß, daß es auf die *Wirkung* der eigenen Kommunikationsanstrengungen mit einer kritischen Außenwelt ankommt, und daß es ratsamer ist, sich hier zumindest der *Form* nach dialogischer zu verhalten. Noch einmal: Wenn sich das Kommunikationsverhalten einer solchen Erfolgskontrolle unterwirft, wird es notwendigerweise reflexiver; d.h. es kann nicht mehr ungebrochen nur den Glauben an die eigene überlegene Kompetenz und den Ärger über die Inkompetenz des

Gegenübers zum Ausdruck bringen. Und wenn zumindest die *Form* des Kommunizierens dialogischer wird, ist das ein erster wichtiger Schritt zu kommunikativer Öffnung überhaupt.

Sechste und letzte These: Es gibt eine Tendenz zur Öffnung der Wagenburg, aber sie bleibt gefährdet.

Ich sagte eingangs, daß wir nicht die Öffentlichkeitsarbeit der großchemischen Unternehmen untersucht haben, sondern die individuellen Kommunikationsprobleme ihrer Führungskräfte mit der Chemiekritik. Aber wir haben unsere Interviewpartner doch gefragt, wie *sie* die Öffentlichkeitsarbeit ihrer Unternehmen gegenüber der ökologisch motivierten Chemiekritik beurteilen.

Ganz kurz und sehr holzschnittartig - so unser Ergebnis - durchläuft dieses Urteil zwei Phasen wachsender Reflexivität: Angesichts einer mißtrauischen und kritischen Öffentlichkeit wünschen sich die meisten Führungskräfte zunächst eine Öffentlichkeitsarbeit, die so *offensiv* wie möglich die Umweltschutz-Erfolge des eigenen Unternehmens herausstreichen soll, in der Hoffnung, daß sich damit schon das öffentliche Mißtrauen überwinden lasse. Die *zweite Phase* beginnt dann, wenn die Öffentlichkeitsarbeit offenbar diese Anforderung erfüllt, aber sich der Erfolg, d.h. die Überwindung des öffentlichen Mißtrauens, doch nicht in dem gewünschten Maß einstellt. Dann steigt die Bereitschaft zu einer Selbstdarstellung, die nicht nur die eigenen Erfolge hervorhebt, sondern auch die noch nicht gelösten Probleme einräumt, und damit zur Eröffnung eines wirklichen *Dialogs* mit der Öffentlichkeit.

Die Aufeinanderfolge dieser Ansprüche an die Öffentlichkeitsarbeit des eigenen Unternehmens macht deutlich: Wird diese einer wirklichen Erfolgskontrolle unterworfen, dann schlägt der Wunsch nach *mehr* Selbstdarstellung letztlich um in den Wunsch nach einer *gläubwürdigeren, reflektierteren, problemorientierteren* Selbstdarstellung. Dieser Prozeß, der ein Lernprozeß ist, kann sich auch in Schüben vollziehen; ich denke, daß

das, was z.B. in den Führungsetagen von HOECHST nach den Ereignissen des Frühjahrs 1993 im Hinblick auf die eigene Öffentlichkeitsarbeit geschah, ein solcher reflexiver Schub war, der die Wagenburg um ein erhebliches Stück öffnete.

Trotzdem: Wenn unsere Analyse des Kommunikationsproblems nicht ganz falsch ist, bleibt jede derartige Öffnung solange prekär, solange die Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Diskussion in unterschiedliche Diskurse fortbesteht, und solange es immer noch die Tendenz gibt, Alleinansprüche auf das Rationalitätsmonopol zu erheben. Es ist zwar *ein* Signum der Moderne, daß sich der tradierte Glaube an die *eine* richtige Perspektive aufgelöst hat und durch die Anerkennung einer Vielheit miteinander konkurrierender Perspektiven ersetzt wurde (am Beispiel der Kunstgeschichte demonstrierte dies Werner Hofmann kürzlich in seinem Buch "Das entzweite Jahrhundert - Kunst zwischen 1750 und 1830"). Aber als *genauso* geschichtsmächtig und präsent erweist sich immer noch der schon in der Renaissance entstandene Glaube an die eine überlegene *wissenschaftliche* Perspektive. Zumal die chemiekritische Öffentlichkeit, die den Führungskräften der Großchemie einerseits die Einsicht aufzwingt, von ihr zu einem guten Teil abhängig zu sein, bei ihnen andererseits auch immer wieder die Tendenz hervorrufen kann, sich in den elfenbeinernen Turm oder (um im Bild zu bleiben) in die Wagenburg überlegener Expertenkompetenz zurückzuziehen. Einiges wird hier davon abhängen, inwieweit es auch den Chemiekritikern gelingt, in *ihrem* Kommunikationsverhalten gegenüber den Führungskräften mehr Reflexivität zu entwickeln - zum Dialog gehören bekanntlich zwei. Hinzu kommt, daß der öffentliche Druck, der vielleicht wichtigste Motor dieses ganzen widersprüchlichen Prozesses, selbst Konjunktoren unterworfen ist; wir erleben gerade jetzt, wie mit Globalisierung und internationaler Standortkonkurrenz Gegendruck entsteht. Aber es gibt auch Anzeichen dafür, daß die ökologische Sensibilisierung der Menschen innerhalb und außerhalb der Werkstore nicht einfach wieder rückgängig zu machen ist. Die Zukunft bleibt ungewiß.

Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung

Die Entbehrlichen der Arbeitsgesellschaft. Formen sozialer Ausgrenzung durch Arbeitslosigkeit und ihre Folgen für gesellschaftliche Integration

Die zentrale Frage des von der VW-Stiftung geförderten Projekts lautet: Führt die Arbeitsmarktkrise auch in den Großstädten der Bundesrepublik - wie es für andere europäische Länder berichtet wird - zu einer neuen gesellschaftlichen Spaltung, zum Ausschluß relevanter Bevölkerungsgruppen von den erreichten Standards des gesellschaftlichen Wohlstands und der Beteiligung am gesellschaftlichen Leben?

Es besteht die Gefahr, daß sich unter dem doppelten Druck von Arbeitsmarktkrise und Finanzknappheit der Städte Arbeitslosigkeit und Armut auch räumlich konzentrieren und dadurch in ihren sozialen Folgen verstärken. Wenn Menschen am Arbeitsmarkt keine Chance (mehr) haben und zugleich gezwungen sind, in gesellschaftlicher Isolation, sei es vereinzelt oder nur noch mit Kontakten zum engsten Familienkreis oder anderen Arbeitslosen und Benachteiligten zu leben, dann droht soziale Ausgrenzung.

Besonders kritisch stellt sich die Lage am Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik derzeit für vier Gruppen dar: für "ältere" Langzeitarbeitslose über 45 Jahre, vor allem dann, wenn sie gering qualifiziert sind oder lediglich über betriebsspezifische Qualifikationen verfügen; für arbeitslose Jugendliche ohne berufliche Qualifikation; für arbeitslose ausländische Arbeitskräfte; für die traditionellen "Problemgruppen" der Städte, langjährige oder wiederkehrende Sozialhilfeempfänger, die in besonderem Maße auf Aushilfs- und Zusatzerwerbsarbeit angewiesen sind.

Es gibt bislang in der Bundesrepublik erst wenige Untersuchungen, die der Frage nachgehen, wie sich einzelne dieser Gruppen mit drohender Ausschließung oder anhaltender Unsicherheit am Arbeitsmarkt auseinandersetzen. Vergleichende Untersuchungen, die es erlauben würden, die jeweils spezifischen Erfahrungen und Auseinandersetzungsformen aufzuzeigen, liegen nicht vor. Das Forschungsprojekt setzt sich im einzelnen die folgenden Ziele:

- durch einen Vergleich von am Arbeitsmarkt besonders gefährdeten Gruppen ein differenzierteres Bild davon zu gewinnen, wie Ausgrenzung entsteht und auf welche Weise und in welchen Dimensionen gesellschaftlicher Teilhabe sie sich jeweils bemerkbar macht;
- beispielhaft zu zeigen, wie Angehörige dieser unterschiedlichen Gruppen in ihrem sozial-räumlichen Umfeld Ausgrenzung erfahren, aber auch wie sie der Ausgrenzungsbedrohung zu widerstehen suchen, welcher materieller und sozialer Ressourcen sie sich dabei bedienen oder welcher sie bedürfen;
- der Frage nachzugehen, welche Sozialformen sich am Rande oder außerhalb der "Arbeitsgesellschaft" herausbilden - ob Netzwerke gegenseitiger Unterstützung entstehen, worauf sie beruhen und wer an ihnen teilhaben kann; ob sich Subkulturen herausbilden mit eigenen, gemeinsamen Bewußtseinsformen und Verhaltensmustern; ob und unter welchen Bedingungen sich Vereinzelung ausbreitet;
- herauszuarbeiten, welche Konflikte und verfestigten Konfliktlagen Ausgrenzungsbedrohung und Ausgrenzung hervorbringen - sowohl innerhalb des Wohnviertels und zwischen verschiedenen Bewoh-

nergruppen, als auch im Verhältnis zur "Außengesellschaft" und ihren Institutionen.

Die Untersuchung wird in einer westdeutschen Großstadt in Wohnvierteln mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit und Armut durchgeführt.

Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung

Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie und die Europäische Union im Rahmen des Programms "Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung" gefördert. Mit der Durchführung dieses Programms ist die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-forschung e.V. (ABWF) in Berlin beauftragt worden. Das Programm steht auf drei relativ eigenständigen Säulen: Grundlagenforschung, Qualifizierungsprojekte, praxisorientierte betriebliche Entwicklungsprojekte (zur Struktur und Zielsetzung des gesamten Vorhabens vgl. QUEM Bulletin 3/96). Das SOFI beteiligt sich am Programmteil "Wissenschaftliche Begleitung der praxisorientierten betrieblichen Entwicklungsprojekte". Im Rahmen dieses Vorhabens werden Projekte in 30 Betrieben gefördert.

Zielsetzung der Betriebsprojekte ist die Erhöhung der betrieblichen Leistungsfähigkeit durch die Entwicklung der Kompetenz der Beschäftigten. Dabei sollen die betrieblichen Strukturen und der Arbeitsprozeß so arrangiert werden, daß nicht mehr nur eine zufällige und anlaßbezogene Förderung der Beschäftigten erfolgt, sondern diese Förderung systematischen und dauernden Charakter im Sinne einer "lernenden Organisation" annimmt. Beispiele für die Entwicklungsvorhaben sind die Einführung von Gruppenarbeit, die Umsetzung einer neuen Führungsorganisation, die Qualifizierung bestimmter Beschäftigtengruppen, die Realisierung eines

neuen Weiterbildungskonzeptes. Ausgewählt wurden Maßnahmen, die zu einer engeren Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung führen sollen. Die ABWF will neben der Dokumentation und der wissenschaftlichen Analyse der Betriebserfahrungen die Möglichkeit des Transfers der Ergebnisse in die Praxis sicherstellen.

Das SOFI begleitet sechs betriebliche Einzelprojekte. In einem breiteren organisationssoziologischen Zugriff wird der Zusammenhang von Kompetenzentwicklungsprojekten und betrieblicher Sozialordnung untersucht. Dabei soll die Frage verfolgt werden, inwieweit Betriebskulturen, innerbetriebliche Interessenlagen, Akteurskonstellationen und Projektmaßnahmen den organisationalen Wandel ermöglichen bzw. blockieren.

Das SOFI wird in einer Moderatorenposition die organisationalen Veränderungs- und Lernprozesse unterstützen, indem die heterogenen bzw. gegensätzlichen Haltungen und Einstellungen der Betroffenen analysiert werden, um eine umfassende Sicht der Gemengelage in den Betrieb zurückzuvermitteln. Es geht dabei um eine möglichst transparente Vorstrukturierung der anstehenden Probleme des Entwicklungsprojektes und die Vorstellung möglicher Lösungsvarianten mit ihren Implikationen. Neben der damit verbundenen Maßnahmenevaluation ist eine auf drei Jahre angelegte Prozeßanalyse vorgesehen, um über einen kurzfristigen Erfolg des Pilotprojektes hinaus abzuschätzen, inwiefern auch das Erfolgskriterium eines längerfristigen Eingehens der Projektergebnisse in die betriebliche Sozialordnung erfüllt werden kann.

Gruppenarbeit in der industriellen Fertigung - praxisorientierte Auswertung von evaluierten Pilotprojekten in der Automobil- und Elektroindustrie

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie im Rahmen des Projektträgers "Arbeit und Technik" gefördert. Ziel

ist die Auswertung von Forschungsbefunden, die im Rahmen einer bereits abgeschlossenen sozialwissenschaftlichen Evaluation von Gruppenarbeitskonzepten bei zwei Automobilherstellern und einem Automobilzulieferer zusammengetragen wurden. In den Unternehmen wurden umfangreiche Fallstudien (Expertengespräche, Arbeitsanalysen, qualitative Interviews, schriftliche Befragungen) - darunter auch zahlreiche Verlaufs-

untersuchungen - durchgeführt. Das Projekt will fallübergreifend und praxisorientiert Gestaltungskonzepte und Umsetzungsformen von Gruppenarbeit sowie deren Wahrnehmung und Bewertung durch Gruppenmitglieder analysieren. Als Projektabschluß ist die Erstellung eines Leitfadens für die betriebliche Umsetzung von Gruppenarbeit geplant, der von betrieblichen Praktikern als Gestaltungshilfe verwendet werden kann.