

## Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz: RKW-Projekt A 77 Verhalten von Betrieben auf dem Arbeitsmarkt - Zusammenfassung der Arbeiten bis zum Abbruch der Studie. Bd. I, erste Befunde und Annahmen

Altmann, Norbert; Bechtle, Günter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Altmann, N., & Bechtle, G. (1974). *Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz: RKW-Projekt A 77 Verhalten von Betrieben auf dem Arbeitsmarkt - Zusammenfassung der Arbeiten bis zum Abbruch der Studie. Bd. I, erste Befunde und Annahmen*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101285>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Norbert Altmann      Günter Bechtle

BETRIEB UND ARBEITSKRÄFTEEINSATZ

(RKW-Projekt A 77 - Verhalten von  
Betrieben auf dem Arbeitsmarkt -  
Zusammenfassung der Arbeiten bis  
zum Abbruch der Studie)

Band I: Erste Befunde und Annahmen

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München

März 1974

1974

1. Einleitung

2. Die Bedeutung der Arbeitskräfte

3. Die Arbeitskräfte im Betrieb

4. Die Arbeitskräfte im Betrieb

5. Die Arbeitskräfte im Betrieb

6. Die Arbeitskräfte im Betrieb

7. Die Arbeitskräfte im Betrieb

8. Die Arbeitskräfte im Betrieb

### Vorbemerkung

(1) Der vorliegende Bericht stellt eine Zusammenfassung der Überlegungen dar, die dem Stand der Arbeiten am RKW-Projekt A 77 (Verhalten von Betrieben auf dem Arbeitsmarkt) zu dem Zeitpunkt entsprechen, zu dem es aus Finanzierungsgründen abgebrochen werden mußte (Anfang 1972).

(2) Bis zu diesem Zeitpunkt waren, grob zusammengefaßt, zwei Abschnitte der Studie zu unterscheiden:

(a) Die Durchführung einer Vorstudie zwischen Juni 1969 und Juni 1970, die in die Vorlage eines umfangreichen Berichts mündete.<sup>1)</sup> (An diesem Teil der Studie waren außer den Verfassern beteiligt: Dipl.Volksw. Karin Behring, Dipl.Soz. F. Böhle und Dipl.Soz. Henning Nase.)

(b) Die Durchführung der Arbeiten ab Herbst 1970 bis Januar 1972, die aus Finanzierungsgründen mehrfach für längere Zeit unterbrochen wurden und deshalb sowohl zu entscheidenden Friktionen in der Arbeit selbst wie zu mehrfachen Veränderungen des Untersuchungsziels (aufgrund wechselnder Finanzierungs- und damit Terminierungsprobleme) führen mußten.<sup>2)</sup> (Zu den inhaltlichen Folgen vgl. Einleitung.)

---

1) Altmann/Bechtle/Behring/Böhle/Nase, Verhalten von Betrieben auf dem Arbeitsmarkt, Arbeitsbericht RKW-Projekt A 77 (Vorstudie), 3 Bde., hektographiert, München 1970

2) Vgl. hierzu ISF München, Arbeitsbericht an das RKW, München, Dez. 71, insbesondere Abschnitt A.

(3) Das RKW bemühte sich erfolglos, Weiterfinanzierungsmöglichkeiten ab Februar 1972 für das Projekt zu finden.<sup>1)</sup>

Immerhin konnte es dem ISF ermöglichen, die (an sich in anderer Form vorgesehenen) "Arbeiten der zweiten Phase in Form einer Überarbeitung der vorhergehenden drei Berichte aus der ersten Phase vorzunehmen".<sup>2)</sup> Sie stellen eine Aufarbeitung der bis dahin erstellten, nur bruchstückhaften Arbeitsergebnisse dar, soweit sie für sich stehen können, jedoch keine Weiterführung (gemäß Projektantrag des RKW vom 15. 10. 1972, S. 9). Der Auftrag für die Zusammenfassung wurde am 8. 12. 1972 erteilt. Seine Durchführung verzögerte sich, weil die ursprünglich beteiligten Mitarbeiter des ISF nicht voll und ununterbrochen eingesetzt werden konnten.

(4) Der Bericht hat aufgrund des Projektabbruchs zu einem außerordentlich ungünstigen Zeitpunkt des Arbeitsablaufs notgedrungen eine zusammenfassende Form und Werkstattcharakter. Ein Teil der Projektarbeiten, insbesondere theoretischer Art und die Aufarbeitung von Literatur, konnte sinnvollerweise nicht eingearbeitet werden, weil eine Weiterführung angefangener Arbeiten nicht vorgesehen war und sich "halbe" theoretische Ansätze oder Vorüberlegungen und Annahmen nicht darstellen lassen. Vor allem war ein Teil der Arbeiten an der geplanten empirischen Phase orientiert, die nicht zustande kam.

---

1) Mitteilung des RKW an die Beiräte vom 26. 6. 1972: "Nach Lage der Dinge kann ... das Projekt nicht weiter durchgeführt werden. Hinsichtlich der aufgewendeten Mittel für das Projekt kann darauf hingewiesen werden, daß ein Großteil dieser Mittel für die abgeschlossene Projektstudie aufgewendet worden ist." Projektantrag des RKW an das BMWF vom 15. 10. 1972: "Die Änderung des Zeitplans und die Änderung des Mittelansatzes (ausgelöst durch die zweimalige Sperrung von Haushaltsmitteln im Frühjahr 1971 und im Frühjahr 1972) machen Veränderungen in der ursprünglichen Planung des Schritts 3 erforderlich. Bei Beginn der Studie war geplant, die Untersuchung mit einer ausgedehnten empirischen Phase abzuschließen. Durch die Mittelsperre im Frühjahr 1972 war es dem Arbeitsträger nicht mehr möglich, Forschungskapazitäten für dieses Projekt freizuhalten, zumal die Nichtverabschiedung des Bundeshaushalts eine erneute, wenn auch verzögerte Freigabe der Mittel sehr unwahrscheinlich erscheinen ließ. Der Beirat "Arbeits- und Sozialwirtschaft" beim RKW konnte nicht umhin, die Unmöglichkeit der Weiterführung der Untersuchung zur Kenntnis zu nehmen."

2) Schreiben des RKW vom 18. 7. 1972.

(5) Das Institut möchte nachdrücklich darauf verweisen, daß es die hier angefangenen und im Projekt nicht durchführbaren Arbeiten theoretischer und analytischer Art in seinen künftigen Arbeiten wesentlich berücksichtigen und ihre Fortsetzung anstreben wird. Dazu scheint die Mitarbeit des ISF an einem Sonderforschungsbereich der Universität München (Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung)<sup>1)</sup> geeignet; insofern dürften die bisherigen Arbeiten trotz des Projektabbruchs und damit ihrer gezwungenermaßen torsohaften Form doch Basis für eine Weiterbearbeitung der hier angeschnittenen, ungemein komplexen Fragestellungen sein und darin ihren Wert finden; dem seinerzeitigen Interesse des RKW, Anstöße für die Arbeitsmarkt- und Arbeitskräfteforschung zu geben, dürfte damit in hohem Maße entsprochen sein.

(6) Das ISF dankt vor allem den Betrieben, in denen Fallstudien durchgeführt werden konnten, und den Mitarbeitern des RKW, die sich darum bemüht haben, die vielfachen formalen Probleme des Projekts zu bewältigen.

München, Februar 1974

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.

---

1) Sonderforschungsbereich 101 der Universität München, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung. Beginn der Arbeiten im Frühsommer 1973. Die Arbeiten im ISF greifen dort einige theoretische Aspekte auf, die im Projekt A 77 nicht mehr in Angriff genommen werden konnten. Auf sie wird im Text des Berichts verwiesen.

*[The text in this section is extremely faint and illegible due to low contrast and scan quality. It appears to be the main body of the document, consisting of several paragraphs.]*

## Inhaltsverzeichnis für die Bände I - III

### Band I:

Einleitung: Betriebliches Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz	1
Kapitel I: Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz - Vorläufige Befunde und Annahmen	7
1. Vorbemerkung	7
2. Interesse an elastischer Verfügung über Arbeitskraft	11
3. Direkte Verfügung und unmittelbare Nutzung von Arbeitskraft durch spezifischen und ela- stischen Einsatz	13
4. Betriebliche Bestimmung des Verfügungsproblems und die Nutzung und Gratifikation von Arbeits- kraft	22
5. Wechselseitige Anpassung von Arbeitskraft und Produktionsprozeß unter Verfügungs-, Nutzungs- und Gratifizierungsaspekten	48
6. Sicherung betrieblicher und gesellschaftlicher Strukturkonstanz durch Berücksichtigung von Le- gitimationserfordernissen beim Arbeitskräfteein- satz - Einige Hinweise	72

### Band II:

Kapitel II: Theoretische Ausgangspunkte (Skizze)	81
1. Gesellschaftliche Bedingungen des Einsatzes von Arbeitskraft	82
2. Einige strategische Bezüge betrieblichen Handelns	86
3. Folgerungen für die Analyse betrieblichen, arbeitskräfteorientierten Handelns	89
4. Analytische Ebenen von Interessen	91
a) Vorbemerkung	91
b) Theoretische Bezüge der vier Interessen- ebenen	93



**Kapitel III:**

<b>Analytische Erfassung betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes</b>	<b>100</b>
1. Vorbemerkung	100
a) Zum analytischen Instrumentarium	100
b) Betrieb und betriebliches Handeln	102
2. Analytische Dimensionen der Interessen auf der historisch-konkreten Ebene Betrieb	106
a) Betriebliche Interessen I: Verfügung über Arbeitskraft	106
b) Betriebliche Interessen II: Nutzung von Arbeitskraft	110
c) Betriebliche Interessen III: Bewertung von Arbeitskraft	114
d) Betriebliche Interessen IV: Strukturkonstanz	117
3. Strukturelle gesellschaftliche Probleme der Nutzung von Arbeitskraft und ihre betriebliche Ausprägung	122
4. Analytische Dimensionen betrieblichen Handelns	128
a) Handlungsobjekte (ausgewählte Eingriffsbereiche)	128
b) Betriebliche Bedingungen und Merkmale	138
c) Ziele betrieblichen Handelns	141
5. Probleme der Typenbildung	143

**Anhang A:**

Betriebliche Merkmale und Bedingungen - Skizze eines Frageleitfadens	A 1 - A 29
--	------------

**Anhang B:**

Aspekte einer empirischen Erhebung von betrieblichem Arbeitskräfteeinsatz	B 1 - B 9
---	-----------

**Anhang C:**

Literaturverzeichnis	C 1 - C 4
----------------------	-----------

**Band III:**

Vorbemerkung zu den Fallstudien	I
---------------------------------	---

**Fall 1:**

Arbeitskräfteeinsatz in einem Betrieb der Reifenindustrie	1/1 - 1/38
---	------------

Fall 2: Arbeitskräfteeinsatz in einem Maschinen- baubetrieb	2/1 - 2/44
Fall 3: Arbeitskräfteeinsatz in einem Fertigungs- betrieb für Damenoberbekleidung	3/1 - 3/35
Fall 4: Arbeitskräfteeinsatz in einem Betrieb im Übergang vom Montan- zum Mischbetrieb (Auszüge)	4/1 - 4/33
(Detaillierte Inhaltsangaben zu den Fällen siehe Band III)	



## Einleitung: Betriebliches Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz

(1) Die Anregungen zu dieser Studie im Jahre 1969 gingen von den Überlegungen aus, daß die Arbeitskräfteforschung bis dahin überwiegend beim individuellen Erwerbs- und Arbeitsmarktverhalten (bzw. den Verhaltensdispositionen) von Arbeitskräften ansetzte oder die Erstellung makroökonomischer, quantifizierbarer, mit amtlicher Statistik füllbarer Modelle anstrebte, um quantitative und qualitative Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt abzuschätzen.

In den Diskussionen im Rahmen des Arbeitskreises "Arbeitswirtschaftliche Strukturprobleme der Produktivitätsentwicklung" beim RKW und im Zusammenhang mit Forschungsprojekten des RKW, die das ISF München durchführte<sup>1)</sup>, wurde klar, daß ergänzend zu den genannten Ansätzen berücksichtigt werden müsse, daß die Nachfrageseite des Arbeitsmarkts nicht wie die Angebotsseite aus Individuen, sondern aus Institutionen, nämlich Betrieben, besteht. Deren Verhalten am Arbeitsmarkt ist zwar auch durch die in den makroökonomischen Modellen erfaßten Einflußgrößen bestimmt, gehorcht jedoch darüber hinaus eigenen Gesetzmäßigkeiten, die sich z.B. aus der besonderen

---

1) Arbeitskreis Z 14, Arbeitswirtschaftliche Strukturprobleme der Produktivitätsentwicklung: Beiträge zur Arbeitsmarktforschung - Diskussionsunterlagen aus dem Arbeitskreis "Arbeitswirtschaftliche Strukturprobleme" des RKW und der Bundesanstalt für Arbeit, Frankfurt/M./Erlangen 1970;

F. Weltz: Bestimmungsgrößen des Arbeitsmarktsverhaltens von Arbeitnehmern, RKW-Projekt A 58, Frankfurt/M. 1971;

K. Behring: Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten - Kriterien zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte, RKW-Projekt A 59, Frankfurt/M. 1969;

B. Lutz: Modelluntersuchung eines regionalen Arbeitsmarkts (Augsburg-Studie), 3 Bde., RKW-Projekt A 44, Frankfurt/M. 1972 sowie Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarkts, Zusammenfassung, Frankfurt/M. 1973;

R. Schultz-Wild/F. Weltz: Technischer Wandel und Industriebetrieb, RKW-Projekt A 47 (Zusammenfassung), Frankfurt/M. 1973.

Struktur des Betriebs, seiner Tradition, der Organisation seines Managements, seiner regionalen Lage, seiner spezifischen Investitions-, Absatz- und Produktionsstrategien ergeben.

Daran orientiert wurde dem Projekt A 77 die Aufgabe gestellt,

"den ersten Schritt bei der Ausarbeitung des neuen Ansatzes zu tun. Anhand einer genügend großen Zahl von Betrieben sollen unter kontrollierten Bedingungen Formen des Arbeitsmarktverhaltens von Betrieben beschrieben und die wichtigsten Einflußfaktoren erfaßt werden. Darauf aufbauend werden generalisierte Typen des Arbeitsmarktverhaltens entwickelt. Diese sind Voraussetzung dafür, daß in Untersuchungen, die sich an das Projekt anschließen, empirisch gehaltvolle Hypothesen über die Beziehungen zwischen den makroökonomischen Größen von Arbeitsmarktmodellen und dem betrieblichen Arbeitsmarktverhalten aufgestellt und die Verhaltenstypen anhand der Ergebnisse an die Realität weiter angenähert werden können."  
(Projektantrag)

(2) Wie aus der Vorbemerkung zu entnehmen, konnte diese Aufgabe wegen des Abbruchs der Studie nicht erfüllt werden. Da vor allem die empirische Arbeit entfallen mußte, wäre es auf keinen Fall möglich gewesen, deskriptive Typen des Verhaltens auf dem Arbeitsmarkt zu erstellen und Generalisierungen vorzunehmen, so daß auch der Bezug zu makroökonomischen Größen von Arbeitsmarktmodellen nicht hätte hergestellt werden können.

Allerdings hatte schon die Vorstudie ergeben<sup>1)</sup>, daß ein umfassenderer Ansatz gewählt werden mußte, um "die Anforderungen der betrieblichen Arbeitskräftenachfrage systematisch aus den Struktur- und Zielbedingungen von Betrieben in einer bestimmten Wirtschaftsform abzuleiten". Ein solcher Ansatz impliziert ferner, Strukturbedingungen des Arbeitskräfteangebots in die Überlegungen einzubeziehen. Dementsprechend konzentrierten sich unsere Arbeiten auf die Entwicklung eines theoretischen Ansatzes, der skizzenhaft bleiben mußte, und auf die Entwicklung eines analytischen Instrumentariums, das theoretische Überlegungen zum Verhalten von Betrieben, ins-

1) Vgl. Vorstudie S. VI f.

besondere über die Konstruktion von analytischen Ebenen betrieblicher Interessen, aufgreift und auf empirische Situationen beziehbar macht.<sup>1)</sup>

Inhaltliche Hypothesen werden von uns im Rahmen von Ansatz und analytischem Instrumentarium formuliert, soweit unser empirisches Material und die Zeit zu seiner Ergänzung und Neuanalyse ausreichte.

Gegenüber den ursprünglichen Überlegungen gab es allerdings zwei grundsätzliche Veränderungen. Zum einen zeigte sich, daß es theoretisch und konkret-historisch nicht legitim ist, sich auf die Frage nach dem "Verhalten auf dem Arbeitsmarkt" zu konzentrieren, sondern daß vielmehr der "betriebliche Arbeitskräfteeinsatz" als Ganzer Zielpunkt theoretischer Arbeiten sein mußte (vgl. unten (3)). Zum anderen stellte sich heraus, daß auf theoretischer und analytischer Ebene die Bildung von "Betriebstypen" nicht sinnvoll erscheint (vgl. unten (4)).

(3) Sucht man das "Verhalten" von Betrieben auf dem Arbeitsmarkt zu klären, so müssen auf theoretischer Ebene die Erfordernisse der Kapitalverwertung und die damit verknüpften Probleme der Reproduktion der Arbeitskräfte und der Gesellschaft als Ganzer in die Überlegungen einbezogen werden. Soll - wovon ausgegangen werden muß - der Wert des im Betrieb eingesetzten Kapitals erhalten oder erhöht werden und soll zugleich die qualifikatorische, physisch-psychische, soziale Reproduktion der Arbeitskraft ermöglicht werden, so müssen die betrieblichen Formen der Verfügbarmachung, der Nutzung und der Gratifizierung von Arbeitskraft in einem Zusammenhang gesehen werden, aus dem das Verhalten auf dem Arbeitsmarkt rückbeziehend erklärt werden müßte. Die Frage nach dem Verhalten auf dem Arbeitsmarkt muß zur Frage nach dem Arbeitskräfteeinsatz insgesamt erweitert werden, sie muß sich auf die betrieblichen Einsatzformen konzentrieren, um Verhalten

---

1) Im Vorbericht wurde noch angestrebt, diese Zusammenhänge im Lauf der Studie bis zur modellhaften Fassung auszuführen, was eine Rückkoppelung an empirischen Arbeiten erfordert hätte; vgl. a.a.O., S. 69.

auf dem Arbeitsmarkt verstehen zu können (vgl. hierzu Kap. II). Dies wird um so einleuchtender, als auf konkret-historischer Ebene davon auszugehen ist, daß die innerbetriebliche Nutzung, d.h. die Formen des Arbeitskräfteeinsatzes, in dem Maße entscheidend werden, als Arbeitskraft als extrem knappes Gut zu bezeichnen ist; Verhalten am Arbeitsmarkt ist ein Teilaspekt betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes, und dieser muß auf die Nutzungsinteressen des Betriebs zurückgeführt werden. Würde man sich auf die Erfassung und Beschreibung betrieblichen Verhaltens auf dem Arbeitsmarkt allein konzentrieren, so würde man gerade den in der ursprünglichen Projektfragestellung enthaltenen Anspruch, nämlich unterschiedliche betriebliche Bedingungen mit Verhaltensformen zu verknüpfen und diese auf betriebliche Interessen zurückzuführen, aufgeben: Der Stellenwert des Betriebs für gesellschaftlich und politisch relevante Arbeitsmarktprobleme läßt sich nur bestimmen und beurteilen, wenn die spezifisch betrieblichen Möglichkeiten des Einsatzes von Arbeitskraft und damit die Prinzipien ihrer Nutzung in die Überlegungen einbezogen werden.

Die spezifizierete Fragestellung geht darauf hinaus, zu prüfen, wie Betriebe Arbeitskraft einsetzen, um ihren Verfügungs-, Nutzungs- und Gratifizierungsinteressen gerecht zu werden, wenn strukturelle, objektive gesellschaftliche Probleme gegeben sind, die einerseits selbst Folge der betrieblichen Interessenverfolgung sind (Knappheits-, Anpassungs-, Legitimationsprobleme), andererseits als betriebliche Probleme sich in Form von Diskrepanzen zwischen Interessenverfolgung und Handlungsbedingungen niederschlagen, deren Lösung sowohl auf betrieblicher wie auf gesellschaftlicher Ebene Stabilität (von Kapitalverwertung und gesellschaftlicher Struktur bzw. deren Legitimität) sichern soll (vgl. dazu Kap. II und III).

Die Form dieser Fragestellung wird sich selbst erst in der Skizze unseres Ansatzes wie in der Entfaltung der betrieblichen Interessen auf analytischer Ebene erklären. Sie ist



Folge der Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz, nicht exogen vorweggenommen.

(4) Die Frage nach den "Typen" von Betrieben (zum Begriff von Betrieb vgl. III. 1. b) läßt sich auf theoretischer oder analytischer Ebene aufgrund unseres Ansatzes (Kap. II) nicht lösen. Die Daten und Merkmale, unter denen sich Betriebe als die Einheit der für die Kapitalverwertung und damit für den Einsatz von Arbeitskraft relevanten Bedingungen beschreiben lassen, können immer zugleich auch die - zu verändernden - Objekte seines Handelns sein, gerade um eine maximale Nutzung von Arbeitskraft zu erreichen (vgl. hierzu Kap. III. 5.). Dementsprechend können diese Bedingungen zwar interpretativ zur Erklärung der bestimmten Form eines vorgefundenen Arbeitskräfteeinsatzes herangezogen werden, sie können aber keinen prognostischen Wert haben. "Betriebstypen", denen ein ähnliches Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz zugeschrieben wird, könnten allerdings klassifikatorisch auf breitem empirischem Material entwickelt werden, wobei dann durchgehend für diese Typen inhaltliche Begründungen (Thesen) für das ähnliche Verhalten angegeben werden müßten.<sup>1)</sup>

(5) Der Aufbau der Studie gliedert sich wie folgt: Wir beginnen mit der Darstellung von Befunden und Annahmen zum betrieblichen Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz als Beispiele für die interpretativen Möglichkeiten unseres Vorgehens. Diese Thesen stellen vorläufige Ergebnisse und Annahmen dar, wie man sie etwa zusammenstellt, bevor man die Instrumente zu einer breiteren Erhebung entwickelt. Da die empirische Phase nicht durchgeführt werden konnte, verbleiben unsere "Befunde" auf dieser vorläufigen und unüberprüften Ebene (Kap. I). - Sodann skizzieren wir sehr kurz einen theoretischen Ansatz, der im Rahmen des RKW-Projekts nicht ausgearbeitet werden konnte, aber weiteres Ziel unserer Arbeiten ist. Der Bezug zu den analytischen Ebenen betrieblicher Interessen wird hergestellt. Soweit diese theoretischen Annahmen tragen und bislang in Einzelheiten weiter ausgearbeitet sind, gehen sie implizite in den Aufbau unseres Analyse-schemas und in die Fallinterpretationen ein (Kap. II). -

1) Vgl. hierzu etwa die Vorgehensweise im RKW-Projekt A 44, a.a.O.



In diesem Zusammenhang kommen wir auch kurz auf die Probleme der Typenbildung zurück (Kap. III). - Die Verknüpfung von theoretischen Annahmen und analytischen Aspekten betrieblichen Handelns mit betrieblichen Bedingungen war im Rahmen des abgebrochenen Projekts allerdings noch nicht möglich, so daß hier eine nur partiell begründete, bedingt operationelle Fassung vorgezogen wurde (Anhang A). - Die Möglichkeiten und Probleme eines eventuellen empirischen Vorgehens werden im Anhang B umrissen. - Literaturangaben folgen im Anhang C.

Abschließend folgen Fallstudien über den Arbeitskräfteeinsatz in vier sehr unterschiedlich strukturierten Betrieben.

(6) Es ist nochmals darauf hinzuweisen, daß durch die besonderen Verhältnisse des Abbruchs der Studie die Bearbeiter vor der Frage standen, ob sie in der Darlegung der bis dahin vorliegenden Arbeiten eine Art intensiver, aber relativ wenig verbundener Teilbearbeitungen vorlegen sollten, oder ob sie, notwendig abstrahierend, den Bogen des theoretischen und analytischen Ansatzes umreißen sollten. Sie entschieden sich für letzteres, weil sie annahmen, daß dann zumindest die Anregung für eine weitere Bearbeitung des Ansatzes als Ganzem gegeben wäre, und weiter, weil sie hoffen, daß dessen Fruchtbarkeit, auch in hier nicht dargestellten Einzelheiten, in den inhaltlichen Hypothesen und in den Fallanalysen ansatzweise erkennbar wird, obwohl eine Verknüpfung von Ansatz und den ersten Befunden und Annahmen weder angestrebt noch durchgeführt werden konnte.

## Kapitel I: Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz - Vorläufige Befunde und Annahmen

### 1. Vorbemerkung

In diesem Kapitel sind 40 Punkte zum Problem der Verfügbarmachung, Nutzung und Gratifizierung von Arbeitskräften im Betrieb formuliert, die eine Mischung aus Befunden, Annahmen und Hypothesen darstellen. Der Stand der in diese Sätze eingehenden Überlegungen entspricht etwa dem, den man vor der Operationalisierung der Fragestellung und damit vor Beginn umfangreicherer empirischer Erhebungen hat. Da die Erhebungsphase dieses Projekts nicht durchgeführt werden konnte, mußten wir bei diesen vorläufigen Ergebnissen stehen bleiben.

Die Formulierung dieser Sätze beruht einmal auf dem Material der Vorstudie sowie der Berücksichtigung weiteren empirischen Materials aus dem ISF, zum anderen folgt sie in der Akzentuierung bestimmten Aspekten des Arbeitseinsatzes wie in ihrer begrifflichen Fassung den theoretischen Ansätzen und analytischen Instrumentarien, die in den Kapiteln II und III umrissen sind. Das Kapitel ist vorangestellt, damit sich theoretisch oder analytisch weniger interessierte Leser einen Überblick über die von uns als interessant betrachteten Zusammenhänge betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes verschaffen können, ohne die weiteren Kapitel zu lesen. Es ist aber darauf hinzuweisen, daß der Mangel an Empirie und das notwendige Stützen auf theoretische und analytische Überlegungen sich in einer gewissen Abstraktheit auch dieses Kapitels niederschlägt; wir versuchten, diese eher durch Beispiele im Text zu mildern. Jedoch war das Kapitel von vornherein nicht instrumentell, d.h. auf unmittelbare interpretative Anwendung für empirische Zusammenhänge, angelegt.

Der Bezug unserer Annahmen über betriebliches Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz auf betriebliche Merkmale und Bedingungen erfolgt, gemäß den Ausführungen in der Einleitung (Abschnitt (4)), nur begrenzt und relativ unsystematisch; läge

breiteres empirisches Material vor, hätten sich typische Zuordnungen herstellen lassen. Damit ist auch nochmals klar gestellt, daß die ursprüngliche prognostische Absicht des Projekts nicht berücksichtigt werden konnte. Die Annahmen über betriebliches Verhalten beim Arbeitskräfteeinsatz werden also eher auf die Vielfalt möglicher Handlungsalternativen und -bedingungen verweisen als auf "Tendenzen", die überbetrieblich am Arbeitsmarkt identifiziert werden könnten.

Die Gliederung dieses Kapitels ergibt sich aus unseren Unterlagen, aus der Behandlung jener Bereiche, über die uns Aussagen möglich schienen; sie ist nicht systematisiert. Die Fragen betrieblicher und gesellschaftlicher Stabilitätssicherung, die theoretisch eine wichtige Rolle spielen, operationell aber noch der Bearbeitung harren, werden am Schluß dieses Kapitels eher als Hinweise aufgegriffen.

Die Sätze betreffen einige Aspekte folgender Zusammenhänge (ab Punkt (29) nur Hinweise):

- ( 1) Spezifischer Arbeitseinsatz und Anpassung
- ( 2) Versuch permanenter Beschaffung von Arbeitskraft
- ( 3) Kurzfristige Rekrutierung und langfristig orientierte Prozeßveränderung
- ( 4) Beschaffung von Überschußqualifikationen
- ( 5) Anforderungsisolierung und Bestimmung des Verfügbarkeitsproblems (Arbeitsmarktbedingungen)
- ( 6) Anforderungsisolierung und Bestimmung des Verfügbarkeitsproblems (betriebliche Bedingungen)
- ( 7) Anforderungskombination und Definition des Verfügbarkeitsproblems
- ( 8) Anforderungsdimensionen und ihre Bestimmung (Arbeitsvermögen)
- ( 9) Isolierung, Minimisierung, Generalisierung und Stabilitätssicherung in der Anforderungsdefinition

- (10) Anforderungsumdefinition ohne Veränderung der konkreten Anforderungen
- (11) Nutzungsneutrale Gratifizierung und Veränderung der Anforderungsdefinition
- (12) Bestimmung von Bewertungskriterien
- (13) Betriebliche Präferenzskalen für Arbeitskräfte
- (14) Betriebliche Teilziele und Verfügbarkeitsinteresse
- (15) Interessen gegenüber der Qualifikationszertifizierung
- (16) Umsetzung betrieblicher Anforderungsbestimmung auf den Arbeitsmarkt
- (17) Minimisierung betrieblicher Anpassung von Arbeitskraft (Abwälzung)
- (18) Unreflektiert-tentative betriebliche Anpassungsprozesse zwischen Arbeitskraft und Produktionsprozeß
- (19) Anforderungsreduzierung und Rekrutierungsreservoir
- (20) Anforderungsnivellierung und kurzfristige Elastizität von Arbeitskraft
- (21) Nivellierte und reduzierte Anforderungen und langfristig mangelnde Elastizität von Arbeitskraft
- (22) Nivellierung und Reduzierung von Anforderungen und Anforderungspolarisierung
- (23) Qualifizierung und soziale Integration in den Betrieb
- (24) Binnenrekrutierung und qualifizierender Durchlauf durch den Produktionsprozeß
- (25) Prinzip der Stammebelegschaft
- (26) Effekte unterqualifizierten Einsatzes von Arbeitskräften
- (27) Nutzung oder Blockierung öffentlicher Ansprüche an Prozeßgestaltung und Arbeitskräfteeinsatz
- (28) Arbeitskräftepotential und Richtung und Niveau technisch-organisatorischer Veränderungen

(Hinweise)

- (29) Sicherung minimaler Effekte auf betriebliche und gesellschaftliche Stabilität
- (30) Legitimierung herrschaftlichen Handelns durch Sachzwang
- (31) Versuch der Nicht-Explication betrieblicher Herrschaft
- (32) Legitimatorischer Charakter der Gestaltung von Arbeitsbedingungen
- (33) Gesellschaftlicher Legitimationsdruck und betriebsinterne Stabilität
- (34) Verknüpfung gesellschaftlicher Erwartungen von Arbeitskraft und Einsatz von Arbeitskraft
- (35) Ausgleich zwischen Erwartungsdruck und Erwartungserfüllung
- (36) Arbeitsgestaltung (Nutzung von Arbeitskraft) und Verhinderung der Interessenartikulation und -organisation
- (37) Traditionelle Arbeitsorientierung und neue Arbeitstugenden
- (38) Ausländische Arbeitskräfte und gesellschaftliche Integrationsprobleme
- (39) Kurzfristige Nutzung von Arbeitskraft und gesellschaftliches Abfangen der Folgen
- (40) Abwälzung negativ legitimatorischer Maßnahmen auf die Gesellschaft

## 2. Interesse an elastischer Verfügung über Arbeitskraft

Betriebe versuchen, über spezifische, d.h. den betrieblich objektiv gegebenen und/oder definierten Anforderungen angepaßte Formen von Arbeitskraft offen, d.h. durch möglichst ungehinderten Zugriff (am Arbeitsmarkt) zu verfügen. Da dies aus Knappheitsgründen im allgemeinen nicht gelingt, versuchen sie, möglichst elastische, d.h. in verschiedenen Dimensionen von Arbeitsvermögen breit qualifizierte Arbeitskraft für einen maximalen spezifischen Einsatz (durch Rekrutierung oder individuelle Anpassung) verfügbar zu machen, oder umgekehrt, durch die Gestaltung von Produktionsprozessen die Möglichkeit zu gewinnen, auch individuell wenig elastische, aber verfügbare Arbeitskraft elastisch, d.h. an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und unter unterschiedlichen und im Zeitablauf wechselnden Bedingungen, einsetzen zu können. Das Durchschlagen "externer" Bedingungen, z.B. staatlich-normativer Auflagen für den Arbeitskräfteeinsatz oder Anforderungen des Absatzmarkts, soll dabei verhindert oder im eigenen Interesse gesteuert werden; Legitimationserfordernisse, die der Stabilisierung gegebener betrieblicher oder gesellschaftlicher (Herrschafts-)Strukturen dienen, sollen erfüllt werden.

Zu den im folgenden verwendeten Begriffen (wie Beschaffung, Selektion, Gratifizierung, Legitimierung etc.) vgl. Kapitel III, 2. - 5.

Die von uns benützten analytischen Dimensionen des Arbeitsvermögens (sachlich-qualifikatorisch, zeitlich, räumlich, sozial) betreffen den Zusammenhang von Verfügungsinteresse des Betriebs und an Arbeitskraft gebundene Merkmale von Arbeitsvermögen; entsprechende Dimensionen werden auch zur Bestimmung jener Aspekte des Produktionsprozesses herangezogen, die elastischen Einsatz von Arbeitskraft ermöglichen. Vgl. hierzu Kapitel III, 2. a).

Der Anspruch auf elastische Verfügbarkeit von Arbeitskraft ergibt sich aus der vorrangigen Verfolgung des betrieblichen Interesses an ihrer maximalen Nutzung, aus der generellen Tatsache also, daß die Formen der Durchsetzung betrieblichen Verfügungsinteresses (also etwa Außen- versus Innenrekrutierung, kurzfristig versus langfristig orientierte Verfügung etc.) daran gebunden sind, die Realisierung betrieblicher



Interessen an spezifischen Nutzungsformen von Arbeitskraft (insbesondere durch technisch-organisatorische Gestaltung des Produktionsprozesses) zumindest nicht zu beeinträchtigen, sondern nach Möglichkeit zu verbessern und zu erleichtern. Elastische Verfügbarkeit von Arbeitskraft, direkt oder durch entsprechende Prozeßgestaltung, ist - zumindest langfristig - Voraussetzung ihrer uneingeschränkten Nutzung.

Die entsprechenden Ansprüche stellt der Betrieb an die Formen der Gratifikation von Arbeitskraft. Diese sollen einerseits maximal nutzungsgerecht (leistungsfördernd, betriebsbindend, reversibel) sein, im Idealfall sollen sich die Anforderungen an das Arbeitsvermögen unter dem Nutzungsaspekt selbst als Gratifikation ausweisen lassen. Gleichzeitig soll die Gratifikationsgestaltung, soweit möglich, die Verfügungs-chancen erhöhen.

Zum Verhältnis von Verfügung, Nutzung und Gratifikation läßt sich generell kaum mehr aussagen, als daß unter allen Bedingungen das Nutzungsinteresse Vorrang hat, wobei seine Realisierung immer auch von Verfügungs- und Gratifikationserfordernissen geprägt ist. Inwieweit diese verfügungs- und gratifikationsorientierte Gestaltung der Nutzungsbedingungen zutrifft - in welchem Ausmaß ein Betrieb etwa die für ihn auf dem Arbeitsmarkt herstellbaren Verfügbarkeiten mit seinen Nutzungsbedingungen in Übereinstimmung bringen kann und welche Gratifikationen dazu erforderlich sind, oder inwieweit ein Betrieb Gratifikationen als "Ausgleich", als "Entschädigung" für seine auf Nutzung bezogenen Anforderungen leisten muß oder ob er die Form der Nutzung selber, also die Stellung der Arbeitskraft im unmittelbaren Produktionsprozeß, mit gratifikatorischen Effekten verbinden kann -, ergibt sich erst aus dem konkreten Verwertungs- und Realisierungszusammenhang eines Betriebs, aus seiner Markt- bzw. Konkurrenzstellung, den gewerkschaftlichen Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten, staatlichen Regelungen im weitesten Sinne und dem auf diese Bedingungen bezogenen betrieblichen Handlungsspielraum.

### 3. Direkte Verfügung und unmittelbare Nutzung von Arbeitskraft durch spezifischen und elastischen Einsatz

Betriebe versuchen, in der Beschaffung von Arbeitskraft ein möglichst breites Spektrum unmittelbar einsetzbaren Arbeitsvermögens sachlich-qualifikatorischer, räumlicher, zeitlicher und sozialer Art zu realisieren, ohne arbeitskraft- und prozeßbezogene Anpassungen vornehmen zu müssen.

Hierin kommt das Interesse zum Ausdruck, mit der Verfügung selbst unmittelbar, ohne zeitlichen Verzug, ohne eigenen sozialisierenden, disziplinierenden oder qualifizierenden Anpassungsaufwand, die volle Nutzung der Arbeitskraft, die Realisierung ihres gesamten Arbeitsvermögens, sicherzustellen. Vor allem soll vermieden werden, die verwertungs- und realisierungs-(markt-)bezogenen Bedingungen des Einsatzes von Arbeitskraft zu ändern. Einige grundsätzliche Tendenzen in dieser Perspektive modifizieren das Verhalten von Betrieben auch dort, wo - wie generell anzunehmen - aus Knappheits- oder Legitimationsgründen diese direkte Beschaffung nicht möglich ist:

(1) Spezifischer Arbeitseinsatz und Anpassung: Unmittelbar spezifischer Einsatz ohne arbeitskraft- oder prozeßbezogene Anpassungen wird einmal in dem Maße vordringlich, in dem ein hochbewertetes und hochspezifisches und entsprechend hoch zu gratifizierendes, sachlich-qualifikatorisches Arbeitsvermögen benötigt wird, das möglichst unverzüglich und voll für als zentral angesehene Aufgaben genutzt werden soll. Dies trifft z.B. bei hochqualifizierten Spezialisten zu, deren sonstige Einsatzmöglichkeiten vergleichsweise irrelevant sind bzw. teuer bezahlte Qualifikationsvergeudung, deren Qualifizierung im Betrieb zu zeit- und kostenaufwendig wäre. Ihre Beschaffung wird rein gratifikatorisch gesteuert (sofern nicht der quantitative Bedarf interne Anpassungsprozesse nahelegt). Im Vordergrund steht dabei die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Arbeitszeit, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Zuteilung von Hilfsmitteln und Hilfspersonal, Bedeutung des Arbeitszieles etc. Unter Umständen gelingt es, dies zusammen



mit dem Angebot einer "interessanten, abwechslungsreichen, selbständigen Arbeit" so gratifikatorisch zu nutzen, daß finanzielle Vergütungen eher gering gehalten werden können (vgl. auch Kapitel III, 2. c).

Wird diese Form des unmittelbar direkten Einsatzes vom Typ des Arbeitsvermögens her mehr oder weniger erzwungen, so kann in anderen Fällen, auf der Ebene weniger spezifischer und geringer zu gratifizierender Qualifikationen spezifischer Einsatz durch die betrieblichen Möglichkeiten der Gestaltung des Produktionsprozesses gelingen:

Einmal kann die Beherrschung der Gestaltung des unmittelbaren Produktionsprozesses, auch im Zeitablauf, so gelungen sein, daß auf breitere quantitative Verfügbarkeit elastischer Arbeitskraft verzichtet werden kann (z.B. Einsatz von schmal qualifizierten Arbeitskräften in Arbeitsprozessen mit absehbaren, nicht veränderlichen, einfachsten Arbeitsoperationen; vgl. zu möglichen negativen Konsequenzen dieser Einsatzform unten, Punkt (26)).

Zum anderen kann eine prozeßverbundene Anpassungsform möglich sein, deren Kosten unter denen der Beschaffung breiterer Eingangsqualifikationen liegen (z.B. durch Einsatz in einfachen Eingangsarbeitsplätzen und sukzessiven Durchlauf durch den Arbeitsprozeß; vgl. unten Punkt (24)).

Beide Einsatzformen sind an bestimmte Voraussetzungen gebunden: Im einen Fall muß es möglich sein, entweder die Marktbedingungen des Betriebs durch eine entsprechende Konkurrenzstellung so im Griff zu halten, daß keine ungewollten Veränderungen des qualitativ-quantitativen Outputs auf den betrieblichen Produktionsprozeß durchschlagen. Im zweiten Fall, der prozeßgebundenen Anpassung von Arbeitskraft, muß es dem Betrieb gelingen, eine gewisse Homogenisierung, wenn nicht Nivellierung der Arbeitsanforderungen (vgl. hierzu unten (20)) technisch-organisatorisch herzustellen, so daß der Durchlauf durch den Arbeitsprozeß die vorhandene Ausgangsqualifikation nur jeweils additiv ergänzt, ohne qualitativ neue Dimensionen des Arbeitsvermögens zu erfordern.

(2) Versuch permanenter Beschaffung von Arbeitskraft: Betriebe tendieren dazu, einen permanenten Beschaffungsprozeß durchzuführen, um ohne explizite und/oder ausgesonderte Anpassungsprozesse dennoch direkte Zuordnungen von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten zu ermöglichen. Dies widerspricht nicht den Stabilisierungsinteressen (etwa über die Stammebelegschaft, vgl. unten (25)), da hier einerseits quantitativ nur marginale Arbeitsplätze oder Arbeitskräfte betroffen sind, andererseits die Erfolge dieser Bestrebungen eher als "windfall-profits", also als mehr zufällige Vorteile aus der Ausnutzung besonderer Situationen am Arbeitsmarkt zu betrachten sind (z.B. Aufnahme bestimmter Belegschaftsteile von schließenden Betrieben o.ä.). Grundsätzlich ermöglichte dies einen Austausch von Arbeitskräften an Arbeitsplätzen, also eine Anpassung an definierte Anforderungen "durch Beschaffung" bzw. Selektion, damit unter Umständen sogar den Aufbau von Überschußqualifikationen. Betriebe halten sich dadurch demonstrativ nach "außen" (d.h. gegenüber dem Bewußtsein von Arbeitskräften am Arbeitsmarkt über mögliche Arbeitsplätze) offen für eventuelle zufällige Verfügbarkeiten von (einzelnen) Arbeitskräften.

Typischerweise werden diese Effekte permanenter Beschaffung unter Expansionsbedingungen und bei angespannter Arbeitsmarktlage intendiert. So insbesondere versuchen Betriebe, Expansionsgewinne nicht dadurch zu reduzieren, daß sie Arbeitsbedingungen in der Perspektive der Arbeitskräfte verbessern müssen, um die bei angeheizter Konjunktur zunehmende Fluktuation zu verhindern. Sie versuchen im Gegenteil, allgemeine Fluktuationsbewegungen für sich als Chance permanenter Beschaffung doppelt zu nutzen: als Ausweis von Rekrutierungsmöglichkeiten und damit zur Aufrechterhaltung überkommener Arbeitsbedingungen, die abzuschaffen kostenmäßig ins Gewicht fallen würde.

Permanente Beschaffung auch unter Rezessionsbedingungen aufrechtzuerhalten, ist einmal "billig", weil hier die bloße Tatsache fortdauernder Rekrutierung gratifikatorische Momente enthält, antizipiert darüber hinaus nachfolgende Ver-

knappungserscheinungen, denen der Betrieb mit dem angesammelten Arbeitskräftepuffer und mit dem arbeitsmarktattraktiven Image, "krisensicher" zu sein, im Betriebsvergleich (regional) keine Entlassungen vorgenommen zu haben, begegnen kann.

(3) Kurzfristige Rekrutierung und langfristig orientierte Prozeßveränderung: Das auch theoretisch begründbare Interesse an der direkten Verfügung über (elastisch einsetzbare) Arbeitskraft beinhaltet eine Akzentuierung kurzfristiger betrieblicher Rekrutierungsbestrebungen und -überlegungen, die auch dort immer wieder durchschlagen, wo Arbeitsmarktbedingungen die Anpassungserfordernisse dauernd offenbar machen. Maximale Elastizität ist für den Arbeitskräfteeinsatz eben dann gesichert, wenn Einstellung und Ausstellung von spezifisch einsetzbarer Arbeitskraft ohne Folgen möglich ist. Diese zwar im allgemeinen nicht erfüllbare, aber tendenziell durchschlagende Verfügungsbedingung hält das betriebliche Interesse an kurzfristiger Dispositionschance immer wieder wach, insbesondere dort, wo eine gewisse Binnenrationalität des Betriebs (Existenz von Experten, Information, Transparenz, Planung etc., vgl. Anhang A) (noch) nicht erreicht und/oder institutionalisiert ist. (So führt z.B. heute noch die Mehrzahl der Betriebe keine auf längere Frist geplante Beschaffung von Arbeitskraft durch, sondern improvisiert diese, im allgemeinen in eingefahrenen, betrieblich tradierten oder imitierenden, unkontrollierten, in bezug auf alternative Anpassungschancen unreflektierten Formen.)

Die Kurzfristigkeit der Orientierung von Rekrutierung kann allerdings auch durch die absolut mangelnde Verfügbarkeit (elastischer) Arbeitskraft erzwungen werden. (Z.B. besetzte ein Betrieb, der unter außerordentlich veralteten und belastenden Arbeitsbedingungen Gummipreßteile herstellt und damit für deutsche und/oder qualifizierte Arbeitskräfte absolut unattraktiv wurde, seine Arbeitsplätze Zug um Zug solange mit industrieunerfahrenen, neu zugewanderten ausländischen Arbeitskräften, bis seine interne Elastizität im

Arbeitskräfteeinsatz - Aufstieg, Umsetzung auf höhere Anforderungen stellende Arbeitsplätze etc. - quasi unmöglich würde und die Einstellung der Produktion zur Debatte gestellt werden mußte.)

Mit der kurzfristig orientierten Disposition in der Verfügung von Arbeitskraft, die zumeist unreflektiert erfolgt, weil sie maximale Nutzung bei minimalem betrieblichem Aufwand zu garantieren scheint, werden technisch-organisatorische Prozeßstrukturen unterstellt, die im Prinzip konstant bleiben. Werden Prozeßveränderungen notwendig, so vertraut man typischerweise auf die Möglichkeit,

- o diese in ihrem Ausmaß in Grenzen zu halten, sie sukzessive nach einzelnen betrieblichen Teilprozessen differenziert durchführen zu können;
- o die Veränderung auf Basis der vorhandenen Struktur des eingesetzten Arbeitsvermögens durchführen zu können;
- o sie mit entqualifizierendem Effekt vollziehen zu können, um erneut kurzfristige Verfügung zu erreichen (durch den damit möglicherweise verbundenen Effekt der Schaffung von Überschußqualifikationen, siehe den nächsten Punkt (4)). Das heißt, daß kurzfristige Orientierung durchaus mit dem Anspruch einer längerfristigen Verfügung über die gleiche Kategorie von Arbeitskraft verknüpft sein kann, über die man immer wieder neu und immer wieder kurzfristig, d.h. in betrieblicher Perspektive langfristig, verfügen kann (Prinzip der permanenten Kurzfristigkeit);
- o durch neue Formen der Arbeitsteilung, die z.B. qualifikatorische Polarisierung bewirken, immer wieder Arbeitsplätze formen zu können, für die sich die "alten" Anforderungen an das Arbeitsvermögen aufrechterhalten lassen.

Entfallen diese Voraussetzungen, ist kurzfristige Orientierung mit einer verminderten Nutzungschance in langfristiger Perspektive und damit mit neuen Verfügungsproblemen verknüpft.

Unter dem Gratifizierungsaspekt bedeutet diese Situation dann, daß Betriebe auf einen wiederum kurzfristig zu befriedigenden Bedarf an neuen Formen von Arbeitsvermögen verwiesen sind, der nur um den Preis überhöhter Gratifikationen erlangt werden kann. Diese betriebliche Zwangssituation kann sich dadurch verschärfen, daß die zur kurzfristigen Bewältigung des Neubedarfs notwendig werdenden Gratifikationen übergreifen auf die bereits im Betrieb vorhandene Arbeitskraft, dann nämlich, wenn es deren Abwanderung zu verhindern gilt.

Sofern Arbeitskraftmangel längerfristige Überlegungen initiiert, richten diese sich primär auf technisch-organisatorische Veränderungen, deren personelle Implikate typischerweise nicht absehbar sind, falsch eingeschätzt werden oder von den an Technik orientierten Entscheidungsträgern nicht berücksichtigt werden, es sei denn in dem Sinne, daß als zentraler Effekt minimale Auswirkungen auf vorhandene Arbeitskräfte und insgesamt quantitative Reduzierungen angestrebt werden (vgl. hierzu etwa sehr typisch Schultz-Wild/Weltz, a.a.O., S. 171).

Dabei ist eine längerfristig orientierte Verfügung über Arbeitskraft weder unter Nutzungs- noch unter Gratifikationskriterien problemlos. Vielmehr ist sie an bestimmte betriebliche Voraussetzungen gebunden, die herzustellen mit beträchtlichen Belastungen für den Betrieb verbunden sein kann: Es muß der Produktionsprozeß so gestaltet sein, daß er langfristig Qualifizierungschancen erfordert, vom Arbeits-einsatz her ermöglicht oder quasi "automatisch" vermittelt. Dies wird normalerweise weder von Betrieben noch von der Arbeitskraft durchschaut bzw. in beider Perspektive als risikoreich und problematisch betrachtet.

Darüber hinaus muß die aktuelle Gratifikation der Arbeitskraft die sichere Erwartung bzw. das sichere betriebliche Angebot längerfristiger, aber konkret absehbarer Höhergratifizierung, etwa in Form des innerbetrieblichen Aufstiegs oder der Arbeitsplatzsicherung für "Eingearbeitete", enthalten.



(4) Beschaffung von Überschußqualifikationen: Eine Form der Beschaffung, die das Dilemma der sowohl mit kurz- wie mit langfristiger Verfügung verbundenen Risiken in Betriebsperspektive partiell zu lösen scheint, besteht darin, Überschußqualifikationen zu beschaffen, d.h. solche, die im normalen Arbeitseinsatz nicht aktualisiert zu werden brauchen, aber auf Abruf von den Arbeitskräften bereitgestellt werden können, oder solche, die zwar zeitweise oder sogar permanent abgefordert, aber von den Arbeitskräften nicht als Qualifikation perzipiert (und deshalb auch nicht gratifiziert) werden (z.B. im ersten Fall unterqualifizierter Einsatz von Facharbeitern oder im zweiten Fall Einsatz von deutschen Ungelernten, die durch ihr Verhalten, ihre Fähigkeit, Informationen aufzunehmen etc. als stabilisierendes Gerippe in Ausländergruppen dienen können und somit einen "Gratis"-Beitrag zur Organisation von Arbeitsprozessen leisten (vgl. unten (25)).

Die bewußte Rekrutierung von Arbeitskräften mit Überschußqualifikationen, bezogen auf die intendierten Nutzungsformen, die z.B. in dem Prinzip sich ausdrücken könnte, immer die jeweils maximal erreichbare Qualifikation zu beschaffen, wird nur in Einzelfällen zutreffen. Sie würde einen Vergleich des unterschiedlichen Nutzeffekts voraussetzen zwischen dem aktuellen und dem Ausmaß des potentiell zu realisierenden Arbeitsvermögens, dem, was gratis abrufbar und dem, was (extra) zu gratifizieren ist. Hinter dem betrieblichen Interesse an Überschußqualifikation steckt vielmehr das wenig reflektierte Sicherheitsbedürfnis, für kaum absehbare Veränderungen der eigenen Verwertungsbedingungen gerüstet zu sein.

Im Normalfall entsteht eine Überschußqualifikation im Verlauf mehr oder weniger sporadischer Veränderungen im Produktionsprozeß, sei es, daß dadurch Anforderungen sukzessive durchschnittlich reduziert werden können, ohne daß ein Austausch der eingesetzten Arbeitskräfte stattfindet; sei es, daß langjährige Betriebszugehörigkeit, verbunden mit wechselndem Arbeitseinsatz, zu einer Akkumulation von Erfahrung und Know-how führt, die bei Innovationen oder auch permanent ab-

gerufen werden, ohne daß vom Betrieb und von der Arbeitskraft von da aus auf eine generelle Höherbewertung der Basisqualifikation rückgeschlossen wird. Hier bezeichnet "Überschußqualifikation" weniger Merkmale des Arbeitsvermögens einzelner Arbeitskräfte als vielmehr die generellen Leistungs- und Qualifikationsreserven des betrieblichen Gesamtarbeiters. Damit ist auch das Interesse des Betriebs an einer "Stammebelegschaft" angedeutet, deren Bedeutung in eben jener sicheren Abrufbarkeit von, nicht vorhersehbare, Veränderungen bewältigenden, Qualifikationen liegt (siehe dazu unten (25)).

In der Perspektive der Gratifizierung versuchen Betriebe grundsätzlich, sich die Möglichkeiten offenzuhalten, weder die aktualisierte noch die potentielle Überschußqualifikation zu gratifizieren. In diesem Fall wird versucht, die Nutzung des Überschusses selbst als Gratifikation, als "Befreiung aus der Routine", als "Abwechslung", als "Verantwortungsbereitschaft", als "Anpassungsfähigkeit", als "Eigeninitiative"... auszuweisen. Gefährdet dies die Aktualisierung überschüssiger Qualifikationsanteile überhaupt, so wird versucht, deren Abruf nur gesondert, einmalig, vorübergehend zu gratifizieren. Dies setzt allerdings die Fähigkeit voraus, daß Betriebe die auf die Abrufung der Überschußqualifikation bezogenen Arbeitsanforderungen auf isolierbare Ausschnitte des Arbeitsvermögens der betreffenden Arbeitskräfte beziehen können.

Die Gratifikation auch der nicht abgerufenen, potentiellen Qualifikation geschieht - wenn überhaupt - tendenziell dann, wenn zwei Absichten zusammenfallen: Einmal soll die betreffende Arbeitskraft an den Betrieb gebunden werden, weil auch im Normaleinsatz ihre Gesamtqualifikation "doch irgendwie" zum Ausdruck kommt (qualitativ bessere Arbeit, höhere Verlässlichkeit, weniger Zeitaufwand etc.) und weil der abrufbaren Überschußqualifikation ein besonderes Gewicht für die Kontinuität des Produktionsprozesses zugemessen wird. Allerdings kann die Gratifizierung eines nicht permanent demon-

strierbaren Arbeitsvermögens zu innerbetrieblichen Konflikten um die Berechtigung unterschiedlicher Gratifikationsansprüche führen (z.B. zwischen in der unmittelbaren Fertigung unter hohem Tempodruck eingesetzten Arbeitskräften und Reparaturarbeitern, die neben der Beherrschung der routinemäßigen Instandhaltungsaufgaben über betriebspezifische Anlagenkenntnisse verfügen müssen).



#### 4. Betriebliche Bestimmung des Verfügungsproblems und die Nutzung und Gratifikation von Arbeitskraft

Bei eingeschränkter Möglichkeit, das Interesse an direkter Verfügung voll zu realisieren, wird es für Betriebe notwendig und sinnvoll zu versuchen, ihr Rekrutierungsproblem selbst zu definieren, d.h. unter dem Gesichtspunkt betrieblich möglicher Problemlösungen strategisch selbst zu bestimmen (zum Strategiebegriff vgl. unten II, a) (8)). Anders gesagt: Es gibt nicht das Rekrutierungs-(Beschaffungs-)Problem, sondern es gibt nur betrieblich definierte, also bestimmte Rekrutierungsprobleme. Diese Problemdefinition kann gelingen, indem in ihr die Anforderungen an den Arbeitskräfteeinsatz, formuliert in den vier genannten Dimensionen von Arbeitsvermögen, voneinander unabhängig gehalten, isoliert werden, um je nach den bestehenden oder potentiellen Verfügbarkeiten am Arbeitsmarkt (ausgedrückt in Bedingungen und Merkmalen von Arbeitskraft und/oder Arbeitsmarkt, vgl. Anhang A) einzelne Dimensionen in der Beschaffung priorisieren zu können (und dadurch ein quantitativ breiteres Rekrutierungspotential zu erhalten) als auch, um gesellschaftlich höher bewertete Kombinationen von Qualifikationsdimensionen (und dadurch "teurere") durch niedriger bewertete ersetzen zu können.

Anforderungsisolierung, Anforderungskombination etc. setzen einen Produktionsprozeß bzw. dessen Gestaltbarkeit in einer Richtung voraus, die die Zuordnung isolierbarer Anforderungen zu mehr oder weniger spezifizierbaren Merkmalen der Arbeitskräfte erlaubt.

Dasselbe gilt für die Gestaltung der Gratifikation: Betriebe tendieren dazu, solche Formen anzuwenden, die auf isolierte Anforderungsdimensionen möglichst eindeutig Bezug nehmen und mit den Erwartungen der einzusetzenden Arbeitskräfte korrespondieren.

Die Herstellung des Bezugs betrieblicher Anforderungen an das Arbeitsvermögen auf die Bedingungen des Arbeitsmarkts

ist insofern relevant, als Betriebe zugleich versuchen müssen, sich in dieser Umsetzung Auswahlmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Kategorien von Arbeitskräften für gleiche betriebliche Nutzungs- und Gratifizierungsinteressen bzw. -möglichkeiten offenzuhalten.

(5) Anforderungsisolierung und Bestimmung des Verfügbarkeitsproblems (Arbeitsmarktbedingungen): Der Betrieb kann sich von anderen Betrieben als Arbeitsmarktkonkurrenten dadurch absetzen, daß er andere oder spezifischere oder anders kombinierte Dimensionen von Qualifikation priorisiert, und zwar unter dem Aspekt der Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Damit weitet er nicht nur den Kreis der nicht beschäftigten potentiellen Arbeitskräfte. Er dringt auch in den Kreis der bei den Arbeitsmarktkonkurrenten Beschäftigten ein, wenn er mit der Priorisierung einer spezifischen Dimension diese mit vergleichsweise höherer Gratifizierung verbinden kann (wobei allerdings enge Grenzen angenommen werden müssen). keineswegs nur an finanzielle Gratifizierung gedacht werden darf; vgl. hierzu z.B. F. Weltz, Bestimmungsgrößen des Arbeitsmarktverhaltens..., a.a.O.).

In die strategische Definition des Verfügbarkeitsproblems und in die Isolierung der Anforderungen an Arbeitsvermögen gehen also - in dieser Perspektive - das am Arbeitsmarkt gegebene Arbeitskräftepotential ein (Qualifikation, Altersstruktur, Geschlecht, Verkehrswege etc., vgl. unten (28)) und die durch Priorisierung einer Dimension von Arbeitsvermögen mögliche Gratifikation.

Der Betrieb definiert z.B. die sachlich-qualifikatorische Dimension von Arbeitsvermögen (bzw. inhaltliche Ausschnitte davon, etwa die Beherrschung einer bestimmten - betriebsunspezifischen - Arbeitstechnik, z.B. technisches Zeichnen oder leichte Hilfsarbeit oder Kfz-Fahren), ohne Zusammenhang mit anderen Dimensionen, wie etwa spezielle zeitliche Verfügbarkeitsanforderungen (z.B. Schichtarbeit) oder soziale Anforderungen (z.B. Alter, Geschlecht, disziplinäre Einordnungsfähigkeit).

Er muß zwar damit rechnen, daß z.B. bestimmte inhaltliche Qualifikationen unvermeidlich mit bestimmten sozialen Qualifikationen, zeitlichen Verfügbarkeiten etc. verbunden sind (z.B. Facharbeiter versus Hilfsarbeiter u.ä.), aber jede isolierte Definition der nachgefragten Dimension (also z.B. nicht: technischer Zeichner unter 45 Jahren) und innerhalb der nachgefragten Dimension (also nicht: im Flugzeugbau erfahrener technischer Zeichner) erweitert prinzipiell den Zugriffsbereich des Betriebs zu potentiellen Arbeitskräften.

(6) Anforderungsisolierung und Bestimmung des Verfügbarkeitsproblems (betriebliche Bedingungen): Die Isolierung jener Dimensionen von Anforderungen an Arbeitsvermögen und damit die Problemdefinition erfolgt nicht nur unter dem Aspekt der Bedingungen des Arbeitsmarkts, sondern auch unter betrieblichen Bedingungen: insbesondere danach, ob (a) die in die Definition eingeschlossenen Merkmale von Arbeitsvermögen bereits im Betrieb vorhanden sind, (b) im Betrieb "produziert" werden können oder (c) durch Prozeßgestaltung überhaupt eliminiert bleiben können. - Gelungene Isolierung von Anforderungen und ihre durch den Betrieb bestimmte freie Kombination, d.h. ihre Veränderbarkeit durch "Hinzudefinieren" oder "Wegdefinieren" von einzelnen Dimensionen, damit auch die betriebliche Einflußnahme auf ihre Bewertung, macht den Betrieb tendenziell von durch Berufsdefinitionen vorgegebenen, standardisierten Kombinationen und deren gesellschaftlicher Bewertung unabhängig.

Sind etwa ausreichend ausländische Arbeitskräfte im Betrieb vorhanden, so kann z.B. im Fall (a) die soziale Dimension priorisiert werden, etwa "deutsche" Arbeiter ohne weitere qualifikatorische Bestimmung, um in einfachen Produktionsprozessen mit ausländischen Arbeitsgruppen untere Vorgesetztenfunktionen besetzen zu können, unter Umständen in Verbindung mit (qualifizierenden) Anpassungsmaßnahmen für die deutschen Arbeitskräfte, die aber weniger auf sachlich-qualifikatorische oder formale Folgen ("Meisterprüfung") gerichtet sind, sondern auf die Fähigkeit zur Bewältigung sozialer Mindestanforderungen (z.B. Lagerzettelschreiben) oder zur Disziplinierung ("Führung") von anderen Arbeitskräften, deren qualifikatorisches Potential ausreicht, aber zusätzlich disziplinäre Kontrolle etc. erfordert: etwa Einsatz eines gelernten deutschen Handwerkers (Bäckers, Tischlers etc.) als Vorarbeiter von ausländischen Lagerarbeitern in einer Lackfabrik.

Im Fall (b) kann z.B. die soziale Dimension, um in diesem Beispiel zu bleiben, deshalb isoliert werden, weil sachlich-qualifikatorische Anpassungsmaßnahmen möglich sind; so kann z.B. das komplexe Arbeitskraftmerkmal "Abiturient ohne Studium" als sozial bestimmte Qualifikation vom Betrieb begriffen und damit auf einen bestimmten Verfügbarkeitsaspekt aufgebaut werden - unter Ausschaltung direkter sachlicher Qualifikationsanforderungen; so etwa bei Substituten in Kaufhäusern oder Banklehrlingen (vgl. hierzu insgesamt I. Krings/Chr. Nuber, Abiturienten ohne Studium, Frankfurt/M. 1973).

Schließlich ist es möglich (c), beispielsweise die Anforderungen an zeitlich elastische Verfügbarkeit zu erhöhen, indem soziale und sachliche Qualifikationsanforderungen ausgeschlossen werden: Durch Vereinfachung des Arbeitsprozesses gelang es einem Betrieb der DOB-Konfektion, auf gelernte Schneider in der Fertigung zu verzichten und ein quantitativ erhebliches Potential weiblicher Ungelernter verfügbar zu machen, von denen ein Teil bei periodischen Schwankungen beliebig aus- und eingestellt werden konnte, da für sie keine weitere Nachfrage am gesamten Arbeitsmarkt bestand und legitimatorische Folgen nicht zu befürchten waren. (Eigene Fallstudie)

(7) Anforderungskombination und Definition des Verfügbarkeitsproblems: Die durch Isolierung der Dimension von Arbeitsvermögen erreichbare Problemdefinition in der Perspektive möglicher Verfügung beinhaltet natürlich, daß durch eine entsprechende Kombination dieser Dimensionen die Verfügbarkeit weiter beeinflußt werden kann (also z.B. durch die Kombination reduzierter sozialer Anforderungen an Arbeitsvermögen mit hohen zeitlichen Anforderungen, oder hohe sachliche und soziale Anforderungen mit reduzierten zeitlichen Anforderungen - Ausländer versus Facharbeiter u.ä.). Die Priorisierung von Anforderungskombinationen ist aber vorrangig in der Perspektive des betrieblichen Nutzungsinteresses und unter dem Aspekt der gesellschaftlichen Bewertung und der erforderlichen Gratifikation zu betrachten.

Unter dem Nutzungsinteresse läßt sich die Priorisierung einer bestimmten Anforderungskombination exemplarisch in zwei Formen erfassen:

- o Spezifische Anforderungskombinationen werden herausgehoben und explizit definiert nach dem Kriterium ihrer Zentralität für die Sicherung eines kontinuierlichen Produktionsprozesses. Das heißt, daß den durch solche Anforderungs-

bündel geformten Arbeitsplätzen ein besonderes Gewicht beimessen, ihrer Besetzung besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird (dafür spricht die in diesem Fall übliche Bereithaltung einer Ersatzbesetzung bzw. von Vertretungen). Damit ist allerdings das Risiko verbunden, daß ganze Betriebsteile, im Extremfall der gesamte Produktionsprozeß, von Arbeitskräftegruppen abhängig werden, denen eine solche Schlüsselstellung zukommt. Diese Schlüsselstellung ermöglicht es den betreffenden Arbeitskräften zudem, Anforderungen an eine bestimmte Besetzung anderer Arbeitsplätze als Voraussetzung ihrer Kooperationsbereitschaft zu erheben. Dies macht es plausibel, daß ein Grund technisch-organisatorischer Prozeßveränderungen für Betriebe darin bestehen kann, von solchen Schlüsselgruppen frei zu werden, auf alternative Besetzungen ausweichen zu können, wobei die erforderlichen Investitionen betriebswirtschaftlich durchaus weniger rentabel sein können als die Weiterbeschäftigung der vorhandenen Arbeitskräfte, deren Einfluß aber unter dem Aspekt der Herrschaftssicherung gebrochen werden soll (vgl. hierzu in diesem Kapitel Abschnitt 3., b) (2)).

- o Es werden arbeitsorganisatorisch Anforderungskombinationen hergestellt, um ganz bestimmte Elemente des Arbeitsvermögens von Arbeitskraft konzentriert und voll zu nutzen. Normalerweise dient dies gleichzeitig Verfügungsinteressen, indem mit dem konzentrierten Einsatz von spezifisch qualifikatorischen Elementen des Arbeitsvermögens der Bedarf an Fachqualifikationen quantitativ reduziert werden kann. Es werden etwa nur noch "Kernqualifikationen" abgerufen, die anderen Teile des benötigten Arbeitsvermögens werden assistierenden angelernten Kräften zugewiesen.  
(z.B. Befreiung der Facharbeiter von Transport- und Kontrollaufgaben, Konzentration auf Maschineneinstellung und Interventionen bei Störungen)  
Vorausgesetzt ist hier, daß Produktionsprozesse so aufgeteilt, so differenziert werden können, daß einzelne Prozeßteile oder -phasen sich eindeutig bestimmten Anforderungen bzw. Anforderungskombinationen zuordnen lassen. Insbe-



sondere sollen Fachqualifikationen sich auf einen Arbeitsgang, einen Fertigungsbereich, einen Anlagenteil etc. konzentrieren lassen.

(Reduktion von Fachqualifikationen auf Reparaturaufgaben oder auf einzelne Reparaturschritte, wie Fehleranalyse, -diagnose, -beseitigung. - Konzentration der Fachqualifikation "gelernter Schneider" in einem DOB-Betrieb auf die Modellschneiderei sowie die Endkontrolle)

Dasselbe gilt im Prinzip für die auf Anforderungskombinationen bezogenen Gratifikationserfordernisse: Es muß eine isolierte Zuordnung von Gratifikationsformen zu isolierten Ausschnitten aus dem Arbeitsvermögen von Arbeitskräften möglich sein. Vorausgesetzt ist, daß die betrieblichen, an unterschiedliche Gratifikationen geknüpften verfügungs- und nutzungsbezogenen Erwartungen mit den Erwartungen der Arbeitskräfte an bestimmten, in ihrer subjektiven Einschätzung unterscheidbaren Gratifikationen übereinstimmen. Betriebe müssen also bei der Gestaltung ihrer Nutzungsbedingungen und ihrer Gratifikationsformen unter Verfügungsaspekt davon ausgehen, daß Arbeitskräfte verschiedene Gratifikationsformen unterschiedlich bewerten oder sie für sich, subjektiv, als substituierbar ansehen. Ob also leistungsbezogene oder leistungsneutrale finanzielle Gratifikationen, ob "gute Arbeitsbedingungen", ob Arbeitsplatzsicherheit oder Aufstieg subjektiv priorisiert oder substituiert werden, variiert sowohl zwischen qualifikatorisch, altersmäßig, nach regionaler Herkunft unterschiedlichen Arbeitskräftegruppen wie innerhalb der gleichen Arbeitskräftegruppe nach der erreichten Höhe der Gratifikation. Insgesamt ist hier die Irrtumchance der Betriebe bzw. die Intransparenz der Arbeitsmarktsituation für sie hoch einzuschätzen.

Gratifizierende Heraushebung bestimmter, vom Betrieb bevorzugter Arbeitskräfte ist - abgesehen von der Frage, ob sie tatsächlich verfügungsrelevant wirkt - mit einigen Folgeproblemen verknüpft:

- o Sie enthält das Risiko, ansteckend zu wirken und einen allgemeinen Gratifikations- und Erwartungsdruck in Gang zu setzen, dem insofern nachgegeben werden muß, als ein bestimmter Rahmen, in dem Gratifikationsdifferenzen zwischen miteinander kooperierenden Arbeitskräften akzeptiert werden, nicht gesprengt werden darf.
- o Die explizite Definition anforderungsbezogener Gratifikationen kann dazu führen, daß Arbeitskräfte sich der Bedeutung besonderer Aspekte oder Ausschnitte ihres Arbeitsvermögens, die sie vorher vielleicht gratis, wie zum selbstverständlichen Bestandteil ihrer Arbeitspflicht gehörend, zur Verfügung gestellt hatten, überhaupt erst bewußt werden.
- o Wenn auf nicht-materielle Gratifikationsformen, insbesondere auf die Vergabe von Rechten bei der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses (z.B. Kündigungsschutz) übergegangen werden muß, kann das grundsätzliche betriebliche Interesse am Veränderungspotential von Gratifikationen, insbesondere an ihrer Reversibilität, verletzt werden.

Relativ problemlos wird das Gratifikationserfordernis, wenn es gelingt, nutzungsorientierte Definitionen des Arbeitsvermögens komplementär zu Verfügungs- und Gratifikationserfordernissen zu halten, wenn also z.B. eine Isolierung der zeitlichen Dimension (zeitlich elastischer Einsatz, gleitende Arbeitszeit), die sich an der betrieblichen Absatzbedingung nicht kontrollierbarer Output-Schwankungen orientiert, die Verfügung über Arbeitskräfte ermöglicht, die aufgrund ihrer subjektiven Lage (Qualifikation, Familiensituation, Alter, Regionalität) einen diskontinuierlichen Einsatz (in der Spannbreite von Überstunden bis Kurzarbeit) für sich positiv gratifikatorisch bewerten.

(8) Anforderungsdimensionen und ihre Bestimmung (Arbeitsvermögen): In die Anforderungsdefinition als Isolierung von Dimension des Arbeitsvermögens gehen im Interesse der Verfügbarkeit und soweit es die Möglichkeiten der Prozeßgestaltung gestatten, zusammenfassend betrachtet, folgende Aspekte ein:

(a) Anforderungen an die sachlich-qualifikatorische Dimension von Arbeitsvermögen werden isoliert und definiert im Hinblick auf Reduktionsmöglichkeiten der Anforderungen im Arbeitsprozeß und/oder eventuell notwendiger betrieblicher Anpassungsmöglichkeiten bzw. Nutzungsmöglichkeiten öffentlicher Anpassungsprozesse. Die Anforderungen werden gratifikatorisch zu gestalten gesucht (leicht, sauber, interessant, Aufstieg etc.). Isolierte, auf Reduktionsmöglichkeiten abzielende Anforderungsdefinitionen sind - als Folgewirkung wie als Voraussetzung - mit der Standardisierung von Arbeitsabläufen im Produktionsprozeß verbunden (als plastische empirische Illustration vgl. dazu Fallstudie 3).

(b) Die Anforderungen an die zeitliche Dimension von Arbeitsvermögen werden isoliert und definiert im Hinblick auf deren mögliche Eingrenzung unter legitimatorischen Aspekten (keine Überstunden, keine Schichtarbeit, keine Schwankungen im Bedarf etc.) oder deren spezifische gratifikatorische Gestaltung ("Möglichkeit" von Überstunden, Teilzeitarbeit, gleitende Arbeitszeit etc.). - Das Nutzungsinteresse erzwingt Elastizitäten im zeitlichen Einsatz, die im allgemeinen nicht durch "Herausdefinieren" bewältigt werden können und Legitimations- und Knappheitsprobleme hervorrufen (erstere z.B. durch Freisetzungen, letztere z.B. durch extensive Arbeitszeiten und Leistungsminderung bzw. Frühinvalidität).

(c) Die Anforderungen an die räumliche Dimension von Arbeitsvermögen werden isoliert und definiert im Hinblick auf deren mögliche Eingrenzung unter legitimatorischen Aspekten (Anmarschwege, Abwesenheiten etc.) oder deren spezifische gratifikatorische Gestaltung (Auslandsmontage, Fernpendeln mit hohen finanziellen Ausgleichen etc.). Dabei soll der räumliche Zugriffsbereich des Betriebs grundsätzlich erweitert werden, um die quantitative Verfügbarkeit zu erhöhen (Verkehrsmittel, Ausländerbeschäftigung, Standortveränderungen etc.).

(d) Die Anforderungen an die soziale Dimension von Arbeitsvermögen werden definiert im Hinblick auf die notwendige Sicherung betriebsinterner Stabilität in hierarchischer



und kooperativer Hinsicht, die notwendige arbeitskräftegrup-  
penspezifische Legitimierung durch Arbeitsbedingungen beim  
Arbeitseinsatz und die notwendigen Voraussetzungen für even-  
tuell nötige oder mögliche Anpassungserfordernisse in den  
anderen Dimensionen (z.B. Mindestanforderungen an sprachli-  
che Verständigungsmöglichkeit; "leichte" oder als leicht  
kurzfristig ausweisbare Arbeit für weibliche Arbeitskräfte;  
betriebliche Ausbildungsinstitutionen für Erwachsene u.ä.).

(9) Isolierung, Minimisierung, Generalisierung und Stabili-  
tätssicherung in der Anforderungsdefinition: Quer zur Bestim-  
mung isolierter Anforderungen versuchen die Betriebe, im  
Interesse der Ausdehnung des Rekrutierungspotentials in der  
Definition der Anforderung folgende generelle Aspekte zu  
berücksichtigen:

- o Sie versuchen, die einzelnen Dimensionen von Arbeitsvermö-  
gen möglichst minimal zu definieren.
- o Sie versuchen, sie betriebsunspezifisch, generalisiert, zu  
definieren.

In beiden Fällen wird das Rekrutierungspotential und damit die  
Selektionschance erweitert.

Der Zusammenhang zwischen betriebsunspezifischer, rekrutie-  
rungsorientierter Definition und betriebspezifischer Nutzung  
und der damit zusammenhängenden Unterscheidung zwischen dem  
Marktwert einer Arbeitskraft und ihrem betrieblichen Wert  
wird noch an verschiedenen Stellen - unter den Stichworten  
"betrieblicher Teilarbeitsmarkt" und "betriebspezifische  
Qualifizierung" - auftauchen.

- o In diesem Prozeß der Anforderungsdefinition wird allerdings  
versucht, unter allen Knappheits- und Anpassungsbedingungen  
ein Minimum in den sozialen Anforderungen nicht zu unter-  
schreiten, um interne Stabilität zu sichern (vgl. z.B. (24))  
und Sanktionschancen zu demonstrieren (z.B. Bummelanten  
entlassen zu können).

Isolierung, Minimierung, Generalisierung und Stabilitätssicherung sind zentrale Aspekte der Anforderungsdefinitionen, die Verfügbarkeit von Arbeitskraft herstellen können, sofern dabei Elastizitätsinteressen gewahrt werden.

Isoliert, minimal, betriebsunspezifisch definierte Anforderungen erfordern in Nutzungsperspektive eine hohe Leistungsintensivierung durch die Konzentration einzelner Ausschnitte des Arbeitsvermögens auf einzelne Anforderungen des Arbeitsprozesses mit Hilfe der Gestaltung des technisch-organisatorischen Prozesses.

Gesichert werden muß tendenziell

- o ein hoher Grad an Anforderungsidentität. Der Inhalt der Anforderungen, der vorgeschriebene Arbeitsablauf, die Reihenfolge der Arbeitsschritte, einzuhaltende Arbeitsvorschriften etc. müssen voll durch den Betrieb bzw. durch den von seinem technisch-organisatorischen Führungspersonal bestimmten Produktionsprozeß definiert sein. Jede unter dem Aspekt des zu erzielenden Arbeitsergebnisses nicht durch den Produktionsprozeß technologisch festgelegte oder arbeitsorganisatorisch bestimmte Arbeitsanforderung bedeutet einen Abstrich an den oben genannten Isolierungs-, Minimierungs- etc. Zielen;

./.

- o hohe Prozeßkontinuität. Der Grad der Kapazitätsauslastung muß voll unter betrieblicher Kontrolle gehalten werden, Unter- und Überkapazitäten vermieden werden, Output-Schwankungen betrieblich steuerbar sein, zumindest transparent gemacht werden; dies garantiert eine Entwicklung der Anforderungsstruktur, die sich nur allmählich innerhalb des "normalen" technisch-organisatorischen Wandels verändert, im Prinzip nie wirklich "neue" Anforderungen an die Arbeitskräfte stellt;
- o gratifikatorische Erwartungen der Arbeitskräfte erfüllen, die nach dem unterschiedlichen Nutzungspotential der Arbeitskräfte differenzierbar sind, keinen kollektiven Erwartungsdruck aus der Prozeßgestaltung heraus induzieren, sich nicht auf die nach Möglichkeit auszuschaltenden kooperativen Erfordernisse des Produktionsprozesses beziehen.

(10) Anforderungsumdefinition ohne Veränderung der konkreten Anforderungen: Ein besonderer, offenbar quantitativ bedeutender Fall der Bedarfsdefinition ist der, daß Betriebe versuchen, die Verfügbarkeit dadurch zu erhöhen, daß sie ohne Veränderung in den konkreten Produktionsprozessen, also auch ohne Anforderungsveränderungen, die expliziten Anforderungen an potentielle Arbeitskräfte bzw. den Arbeitsmarkt undefinieren bzw. isolierend eingrenzen. Dies geschieht durch Neuanalyse der Anforderungen oder durch unreflektierten (erzwungenen) Abbau traditioneller Anforderungsvorstellungen.

Ein traditionsreicher Maschinenbaubetrieb stellte üblicherweise nur deutsche (Fach-)Arbeiter ein. Er definierte seine Anforderungen für die Besetzung von komplexeren und einfacheren Metallbearbeitungsmaschinen sukzessive um: Dadurch gelang es ihm, von der sehr spezifischen Kombination von Verfügungsanforderungen an Arbeitsvermögen "deutscher männlicher Metallfacharbeiter" über mehrere Stufen herunterzukommen bis zu der weniger spezifischen, einfacheren Dimension "(ungelernter) Ausländer, aber mit Deutschkenntnissen, wenigstens kurzer Erfahrung in deutschen Industriebetrieben und bestimmter Nationalität (Jugoslawen)" für die komplexeren Maschinen und bis zu der unspezifischen Kombination "ungelernter Ausländer, der schon eine Zeitlang in einem deutschen Betrieb arbeitete" für die einfacheren Maschinen - ohne Veränderung der Arbeitsanforderungen, mit geringfügig erhöhter disziplinarer Aufsicht durch die bisherigen Vorgesetzten. (ISF-Fallstudie)

Hinter diesen Möglichkeiten der Umdefinition von Anforderungen, die in diesem Fall sukzessiv und unreflektiert der objektiven Entwicklung der Verfügungsbedingungen auf dem Arbeitsmarkt, der Verknappung von Fachqualifikationen folgt, verbergen sich betriebliche Spielräume in der Gestaltung der Beziehungen zwischen Verfügung, Nutzung und Gratifikation, die auch bewußt genutzt werden können (und die in anderen Zusammenhängen und unter anderen konkreten Bedingungen immer wieder auftauchen):

- o Es handelt sich einmal um die Möglichkeit, bei tendenziell gleichen Nutzungsbedingungen, den gleichen Fertigungsverfahren, Technologien und Produkten die Gratifikationsformen durchaus unterschiedlich zu gestalten, insbesondere auf rein finanziellen Gratifikationen zu beharren, ohne die hierarchischen Unterordnungsverhältnisse und die Arbeitsbedingungen zu verändern. Intendiert ist also hierbei, gesellschaftlich anders bewertete und in ihren Erwartungen an die betriebliche Gratifikation vergleichsweise hinterherhinkende Arbeitskräfte bei prinzipiell konstanten Nutzungsbedingungen einzusetzen. (Die Tatsache, daß bei der gleichen Sorte Arbeitskraft unterschiedliche Gratifikationen je nach Expansions- oder Rezessions- bzw. statischen Bedingungen möglich sind, bleibt hier außer acht!)
- o Zum anderen handelt es sich darum, daß keine engen Beziehungen zwischen Formen der Nutzung von Arbeitskraft und der Verfügbarkeit bestimmter Arbeitskräftegruppen existieren. Dieser Spielraum zwischen Produktionsprozeß und dem Einsatz bestimmter Arbeitskräfte kann im Einzelfall auf die Unfähigkeit (Unwissenheit) der Betriebe, auf betrieblich verbreitete Vorurteile (für eine gegebene Prozeßstruktur nur qualifikatorisch, disziplinarisch bestimmte Arbeitskräfte einsetzen zu können), auf die objektiv mangelnde Transparenz der Anforderungen des Produktionsprozesses oder auf eine tatsächlich existierende Offenheit (Elastizität) der eingesetzten Technologie gegenüber Arbeitskräften zurückzuführen sein.

Hinzuweisen ist allerdings darauf, daß es sich in aller Regel nicht um einen totalen Austausch des gesamten Arbeitskräftebestands handeln kann, sondern um unterschiedliche quantitativ-qualitative Kombinationen zwischen einem relativ starren Personalskelett und einem relativ offenen, relativ frei definierbaren "Rest", wobei Betriebe für ein entsprechendes Gratifikationsgefälle durch den Arbeits-einsatz selber sorgen müssen, d.h. für eine unterschiedliche Bewertung der Arbeitsbedingungen, ohne die Kooperation zwischen den Arbeitskräftegruppen zu verhindern.

(11) Nutzungsneutrale Gratifizierung und Veränderung der Anforderungsdefinition: Nutzungsneutrale Gratifikationen können zur Lösung genereller Verfügungsprobleme herangezogen werden, wobei umgekehrt zu den bisher behandelten Fällen die Definition des Verfügungsproblems damit in spezifischer Weise geleistet wird. Will oder kann der Betrieb aufgrund der technisch-organisatorischen Bedingungen seines Produktionsprozesses, der z.B. aus Kapazitätsauslastungserfordernissen kontinuierlich betrieben werden muß, nicht auf eine volle und permanente Nutzung der Arbeitskraft verzichten, wird er zu gratifikatorischen Zugeständnissen gezwungen, die er aber, wenn durchgesetzte Gratifikationsgefüge (sanktionierbare und legitimierte Gratifikationsdifferenzen zwischen Arbeitskräften) aufrecht erhalten werden sollen, machen kann, indem er real nicht existierende, zumindest keinem technisch-organisatorischen Erfordernis des Produktionsprozesses entsprechende Anforderungen "hinzudefiniert", dadurch aber zugleich seine Verfügungssituation ändert (sein Verfügungsproblem undefiniert).

Ein Betrieb der Glühlampenfertigung besetzt seinen Fertigungsprozeß, der auf den Einsatz schmal qualifizierter, kurzfristig angelernter Arbeitskräfte eingerichtet ist, fast ausschließlich mit weiblichen Arbeitskräften, die er aber in der Nachtschicht, die aus Kapazitätsgründen eingerichtet wurde, aufgrund des Verbots für Nachtarbeit für Frauen nicht einsetzen kann.

Der Einsatz männlicher Arbeitskraft gelingt aber nur, weil - zumindest in der Nachtschicht objektiv nicht erforderliche - Reparaturarbeiten und Wartungsarbeiten hinzudefiniert wurden, die die notwendige höhere Gratifikation der männlichen Arbeitskräfte rechtfertigt. (ISF-Fallstudie)



Genauso relevant wie die Lösung von Verfügungsproblemen zur Durchsetzung bestimmter Einsatzinteressen durch die Manipulation von Gratifikationsdifferenzen ist empirisch der Fall, daß sich Einsatzinteressen nicht befriedigen lassen, weil politisch durchgesetzte, öffentlich sanktionierte Gratifikationsformen nicht umgangen und auch nicht durch andere Formen ersetzt werden können, ohne kollektiven Widerstand von Arbeitskräften zu provozieren. Dies gilt insbesondere für jene Gratifikationen, die als notwendiger und berechtigter Ausgleich für steigende Arbeitsbelastungen gelten. So kann etwa die Ausdehnung der zeitlichen Verfügung über Arbeitskraft ab einer bestimmten Schwelle, d.h. dort, wo die generell geforderte Ausdehnung der Freizeit in Frage gestellt oder reduziert wird, nicht ohne - formal geregelten - Ausgleich in Anspruch genommen werden. Das Durchbrechen solcher Barrieren in Einzelfällen nützt im allgemeinen wenig, weil die aus Kooperations- und allgemeinen Einsatzerfordernissen notwendige Mehrzahl der Arbeitskräfte unter solchen Bedingungen nicht rekrutierbar ist.

(12) Bestimmung von Bewertungskriterien: Prinzipiell scheint die Tendenz zu bestehen, daß Betriebe offenzuhalten versuchen, ob sie die Bewertung des Arbeitsvermögens aus qualitativ-quantitativen Merkmalen des Produktionsergebnisses (oder anderer Aspekte des Produktionsprozesses) oder aus personen- gebundenen ("zugeschriebenen) Merkmalen der Arbeitskraft (Alter, Berufslebenslauf, vorherige Tätigkeit, Nationalität etc.) ableiten. Ausschlaggebend für die Entscheidung für die eine oder die andere Art von Bewertungskriterien sind etwa:

- o Grad der Normiertheit des Arbeitshandelns im Prozeß, durch den Prozeß;
- o Einflußmöglichkeiten auf Prozeßablauf und Arbeitsergebnis;
- o der zum Rekrutierungszeitpunkt gegebene oder zukünftig erwartbare Marktwert der Arbeitskraft und die an ihre spezifischen betrieblichen Nutzungsmöglichkeiten und deren Entwicklung gerichteten betrieblichen Erwartungen;



- o die Gewichtung der sozialen Dimension des Arbeitsvermögens;
- o normativ-öffentliche Auflagen bezüglich der Gratifikation von unterschiedlichen Kategorien von Arbeitskräften (Kündigungsschutz, Mutterschutz, Erschwerniszulagen);
- o die Stabilisierung gegebener Gratifikationsgefüge, d.h. die Einhaltung eines bestimmten Gleichgewichts zwischen leistungs- und kontraktbestimmten Einkommen;
- o die Reversibilität der entsprechenden Gratifikationsformen;
- o die Chance der Rekrutierung von Gratisqualifikationen.

Eine traditionell gebräuchliche Form der Zuordnung einer Gratifikation zu, durch spezifische Prozeßgestaltung möglich werdende, isolierbare Anforderungen des Arbeitsvermögens im Zusammenhang mit einigen der genannten Bewertungskriterien ist die unmittelbar leistungsbezogene finanzielle Gratifikation. Sie wird von Betrieben wegen ihrer Bedeutung für die maximale Befriedigung ihrer Nutzungsinteressen priorisiert:

- o Möglich ist ein unmittelbarer, individualisierbarer Leistungsbezug; für den Betrieb besteht dabei die Garantie, daß höhere finanzielle Gratifikation unmittelbar mit Leistungsintensivierung gekoppelt ist, wobei der Betrieb diese Koppelung technisch-organisatorisch, disziplinarisch voll unter Kontrolle hat, insofern es sich hier tendenziell um Produktionsprozesse handelt, die sich charakterisieren durch hohe Parzellierung der Arbeitsinhalte, hohe Standardisierung der Arbeitsabläufe, geringe Anforderung an die Aufrechterhaltung und eigene Initiierung kooperativer Arbeitsformen. Im Vordergrund des betrieblichen Interesses steht, daß auch bei höherem Gratifikationsniveau die Relation zwischen Gratifikation und Leistungsanforderung (-intensivierung) konstant bleibt.
- o Betriebe können diese Gratifikationsform primär als Kompensation für eher als Arbeitsbelastung interpretierte Bedingungen der Nutzung des Arbeitsvermögens (Arbeitstempo, Monotonie, repetitive Arbeit etc., aber auch Lärm, Hitze...) einsetzen. Solche Arbeitsbedingungen sollen nach Möglichkeit nicht in ihrer negativ-gratifikatorischen Bedeutung thematisiert werden.
- o Für Betriebe besteht mit dieser Gratifikationsform die Gewähr hoher Kalkulierbarkeit der direkten Arbeitskosten und ihrem Anteil an den gesamten Produktionskosten.

- o Direkt leistungsbezogene finanzielle Gratifikationen sind im Vergleich mit nicht materiellen Gratifikationen tendenziell reversibel, d.h. mit der betrieblichen Ertrags- oder Absatzlage variierbar.
- o Bei bestimmten Arbeitskräftegruppen (z.B. weiblichen Ungelernten) kann es gelingen, mit dieser Gratifikationsform eine Leistungs- und Gratifikationskonkurrenz zu stimulieren, die dann von sich aus die maximale Ausschöpfung ihres Nutzungspotentials garantieren und darüber hinaus dem Betrieb eine hohe, auf differentielle Leistungsniveaus bezogene Selektionschance bieten.

In dem Maße, wie die Isolierung geringer, sachlich-qualifikatorischer Anforderungen mit stark reduzierter Variabilität nicht voll gelingt bzw. verbunden werden muß mit anderen qualifikatorischen, sozialen, auf die Qualität von Arbeit abgehobenen Anforderungen, verlangt diese Gratifikation abstützende bzw. kompensierende Formen der Kooperation, der Führung oder auch der weitergehenden Gratifizierung für andere Arbeitskräftegruppen. Zum Beispiel können Vorgesetzte mit zusätzlichen bzw. besonderen Aufsichts-, Kontroll-, Disziplinierungsfunktionen betraut werden.

Wenn in solchen Produktionsprozessen Arbeitsplätze eingerichtet werden müssen, die Qualifikationsanforderungen stellen, die sich nicht nach quantifizierbaren Leistungskriterien bewerten lassen, entsteht das typische Problem, daß das betriebliche Gratifikationsgefüge verzerrt wird, weil Arbeitskräfte mit gesellschaftlich niedriger bewerteten Qualifikationen höhere finanzielle Gratifikationen erhalten als gesellschaftlich höher bewertete Arbeitskräfte. Der Betrieb muß dann andere, zusätzliche Gratifikationsformen bereitstellen oder eine Umdefinition der Anforderungen mit gratifikatorisch ausgleichendem Effekt vornehmen.

Unabhängigkeit des unmittelbaren Leistungsbezugs von Gratifikationen oder neue Definitionen dessen, worin Arbeitsleistung bzw. Arbeitsvermögen besteht, wird bevorzugt, wenn

- o der Produktionsprozeß durch hohe Kapitalintensität und hohe technologische Autonomie gekennzeichnet ist,
- o wenn unter Knappheitsbedingungen Gratifikationen als Rekrutierungsanreiz gewährt werden müssen, die sich nicht unmittelbar auf arbeitsplatzspezifische Leistungserbringung beziehen lassen,
- o wenn unter dem Ziel längerfristiger betrieblicher Bindung bzw. der Abschirmung des innerbetrieblichen Teilarbeitsmarkts (siehe unten) Anfangsgratifikationen gewährt werden (auch Qualifizierungsmaßnahmen oder Aufstiegszusicherungen), die als Investitionen in die Arbeitskraft betrachtet werden mit einem erst sukzessiv, etwa der Dauer der Betriebszugehörigkeit, anfallenden Ertrag,
- o wenn Arbeitsbedingungen als Gratifikationen ausgewiesen werden können (siehe oben).

(13) Betriebliche Präferenzskalen für Arbeitskräfte: Empirisch gültig und relevant, im konkreten innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Rekrutierungsverhalten nachweisbar und insofern quantitativ verifizierbar kommt die Kombination leistungsorientierter und zugeschriebener Bewertungskriterien in der Existenz einer betrieblichen "Präferenzskala" für Arbeitskräfte zum Ausdruck.

(Vgl. Lutz, Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung..., a.a.O., S. 50 ff: Deutsche vor Ausländern, männliche vor weiblichen Arbeitskräften, Neueintretende ins Erwerbsleben oder regionale Zuwanderer vor Arbeitsplatzwechslern.)

Dies ist das oberflächlich faßbare, im konkreten Verhalten der Betriebe nachweisbare Produkt einer Vielzahl von dabei wirksamen Aspekten aller drei Interessens kategorien, der Verfügung, der Nutzung, der Bewertung. Neben (scheinbar) objektiven Erfordernissen, d.h. konkreten Nutzungsbedingungen - körperlich leichte, monotone, repetitive, ausschließlich finanziell zu gratifizierende (Einzel-)Arbeit, Schichtbetrieb, Außenmontage, Überstunden, Anforderungen an sprachliches Ausdrucksvermögen, Beherrschung komplizierter und anfälliger Kooperationsbeziehungen etc. - und der sicherlich großen Anzahl dabei wirksamer gesellschaftlicher Vorurteile bei verschiedenen Arbeitskräftegruppen und bei den Betrieben steht das betriebliche Interesse an der Abschirmung innerbetrieblich existierender, bewußt oder unbewußt aufgebauter Teilarbeitsmärkte<sup>1)</sup> im Vordergrund, das durch die angedeuteten Präferenzen optimal befriedigt zu sein scheint.

(Daraus folgt, daß die historisch tradierte, stark sozialpsychologisch gefärbte, differentielle gesellschaftliche Bewertung von Arbeitskräften letztlich interessenbedingt ist; theoretisch - vgl. unten Kapitel II - ist dies begründbar aus der unterschiedlichen Spanne der "Wertdifferenz" bei verschie-

1) Vgl. B. Lutz, W. Sengenberger, Zur Realisierbarkeit von Ansprüchen und Anforderungen an den Arbeitsmarkt, Studie im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Manuskript, Dez. 1973, Kap. II.

denen Kategorien von Arbeitskräften, der Differenz zwischen dem erwarteten oder realisierten Nutzungspotential - sachlich, sozial, zeitlich, räumlich - im Betrieb und dem gesellschaftlich für notwendig, angemessen, gerecht etc. erachteten Reproduktionsaufwand, der sich im Betrieb als notwendige Gratifikation, mehr oder weniger durch betriebliche Ausweichmöglichkeiten verzerrt, niederschlägt.)

(Vgl. hierzu auch unten die Punkte (24) und (25).

Konkreter gefaßt, gehen in den Aufbau solcher betrieblicher Teilarbeitsmärkte (unsystematisch formuliert) etwa folgende Bedingungs- und Interessenskonstellationen ein:

- o Unter der Bedingung eines kontinuierlich hohen Beschäftigungsgrads (hoher Kapazitätsauslastung), Verknappung der Arbeitskraft und steigenden Marktpreisen sind Betriebe aus Verfügungserfordernissen gezwungen, auch das Gratifikationsniveau ihrer eigenen Arbeitskräfte anzuheben. In diesem Fall wächst das betriebliche Interesse, die mögliche Nutzungsdauer der beschäftigten Arbeitskraft auszudehnen, zu stabilisieren.
- o Bei angespannter Arbeitsmarktlage, insbesondere für qualifizierte Arbeitskraft, wächst der Rekrutierungsaufwand (zeitlich, personell, finanziell) der Betriebe und entsprechend tritt das Interesse an innerbetrieblichen Selektionsmöglichkeiten in den Vordergrund.
- o In dem Maße, in dem Qualifizierungsprozesse notwendig werden - wenn also keine entqualifizierenden oder arbeitskräftefreisetzenden Technologien eingeführt werden können oder sollen -, wächst das betriebliche Interesse an einer langfristigen rentablen Verwertung seiner Investitionen in die Arbeitskraft.
- o Steigt der betriebliche Wert der Arbeitskraft über ihren Marktwert, d.h. genauer: der zusätzlich im Betrieb genutzte über den transferierbaren und verkaufbaren Teil des Arbeitsvermögens (Näheres zur "betriebsspezifischen Qualifizierung", siehe unten (23)), so bemüht sich der Betrieb um

eine Gratifikationsgestaltung, die um der Betriebsbindung willen tendenziell über dem Marktwert liegt, aber auf jeden Fall unter dem des betrieblichen Werts des erzeugten Arbeitsvermögens.

Die angedeuteten betrieblichen Präferenzen, Männer gegenüber Frauen, Deutsche gegenüber Ausländern etc. (siehe oben), scheinen unter diesen Aspekten der betrieblichen Interessen plausibel.

Gegen die Einhaltung überindividueller, damit dem Betrieb ja auch vorgegebener Präferenzskalen können sich betriebliche Rekrutierungsmaßnahmen dann richten, wenn es betrieblichen Nutzungs- oder Herrschaftsinteressen entspricht, mit den Präferenzskalen verbundene gratifikatorische Differenzen und darauf aufbauende sanktionierbare Ansprüche der Arbeitskraft an explizit distinkten Gratifikationen (die über finanzielle Differenzen hinausreichen) zu durchbrechen. Der Betrieb rekrutiert dann praktisch quer zu existierenden gesellschaftlichen Präferenzen.

Ein Betrieb kann sich etwa gerade als "ausländerfreundlicher" Betrieb profilieren, um die Verfügung einer Art von Arbeitskraft sicherzustellen, die vergleichsweise schlechte Arbeitsbedingungen akzeptiert, sachlich-qualifikatorisch aber voll nutzungsfähig ist. Hier nutzt der Betrieb den Effekt, daß die gesellschaftlich niedrige Einstufung des sozialen Werts einer Arbeitskraft sich auf eine geringere Bewertung des gesamten Arbeitsvermögens auswirken kann.

Oder ein Betrieb rekrutiert Ausländer, obwohl der regionale Arbeitsmarkt an deutschen Arbeitskräften nicht ausgeschöpft ist, um seine Unabhängigkeit von eben diesen, unerwünschte Ansprüche stellenden deutschen Arbeitskräften zu demonstrieren.

#### (14) Betriebliche Teilziele und Verfügbarkeitsinteresse:

Objektive betriebliche Interessen an Verfügbarkeit für elastischen Arbeitseinsatz, die in die Definition der Anforderungen eingehen, werden durch subjektivierete Teilziele einzelner betrieblicher Entscheidungsträger bzw. der sie jeweils beeinflussenden Experten modifiziert. Es besteht ein innerbetrieblicher Differenzierungsprozeß der Interessen, deren Durchsetzungsfähigkeit durch die je besondere inner-



betriebliche Machtstellung der entsprechenden Gruppen bestimmt ist. Sinnvoll erscheint eine Differenzierung nach

- o Experten für Personal und Ausbildung;
- o den Zuständigen für die Sicherung des Produktionsprozesses, seine Veränderung, und den unmittelbaren Arbeitskräfteeinsatz, die Nutzung der Arbeitskraft - verkürzt: technisches Personal in Linienpositionen (bzw. deren Pendant in anderen Produktionsprozessen);
- o den Zuständigen für die Zuordnung von Mitteln für Rekrutierung und Anpassung (verkürzt: Firmenleitung oder Kaufleute);
- o dem Betriebsrat (dessen Interessen wir hier nicht weiterverfolgen können).

Personal- und Ausbildungsexperten sind primär an der inneren Rationalität von Rekrutierung (Beschaffung und Selektion) und Anpassung (von Arbeitskraft) orientiert; sie akzentuieren die Probleme der Beschaffung am Arbeitsmarkt und der Anpassung als explizite Prozesse, damit vor allem auch das Problem der notwendigen Gratifikationen; sie sind am längerfristigen Einsatz von Arbeitskraft orientiert.

Techniker bzw. Prozeßverantwortliche sind dagegen eher am unmittelbaren Einsatz und an der aktuellen Nutzung orientiert, wobei sie negative Effekte dieser Nutzung u.U. besser abschätzen können als Personal/Ausbildungsleute, die aber umgekehrt über die Schwierigkeit, Dauer und Kosten der Substitution zwischen Arbeitskräften besser informiert sein können; jede explizite Anpassung der Arbeitskraft wird als Belastung des Produktionsprozesses interpretiert, die Schwierigkeiten des alltäglichen Arbeitsprozesses werden gegenüber Verfügbarkeits- und Anpassungsproblemen akzentuiert.



Überspitzt zusammengefaßt läßt sich sagen: Personal/Ausbildungsleute suchen Verfügung über offene und generelle Beschaffung und daran anschließende rational organisierte Anpassungsmaßnahmen herzustellen sowie die längerfristige Anpassbarkeit durch qualifizierende Einsatzformen, explizite und wiederholte Anpassungsprozesse und differenzierte, aber formalisierte Gratifizierung zu erreichen; Linienpersonal im unmittelbaren Arbeitsprozeß sucht Verfügung mit spezifischem oder, unter Knappheitsaspekt, mit beliebigem Personal, unter Nutzung eines stabilen und sozial hochqualifizierten Personalskeletts und über organisatorische und technologische Prozeßanpassungen bei nutzungsorientierter, möglichst flexibler und möglicherweise informeller Gratifikation zu erreichen. - Die Ausdrucksformen sind ohne spezifische und differenzierte Darstellung der betrieblichen Bedingungen nicht generalisierbar.

Als Beispiel vgl. etwa Krings/Nuber, a.a.O., S. 137 ff und 207 ff, in Verwaltungs- und Distributionsprozessen.

Die Durchsetzung der nutzungsorientierten Interessen der "Prozeßverantwortlichen" wird dadurch erleichtert, daß sie über (informelle) Gratifikations- und Sanktionsmöglichkeiten im Arbeitsprozeß verfügen; die für die Arbeitskraft aktuell immer von größerer Bedeutung sein können als die vergleichsweise nutzungsunspezifische und -neutralere, vertraglich formalisierte Einstufung. Prozeßverantwortliche können durch Eingriffe in den laufenden Arbeitsprozeß (Materialzuteilungen, Störungsbeseitigungen, Berechnung von Stillstandszeiten, Zuteilung von Überstunden, Beeinflussung der Arbeitsintensität durch Horten von Arbeitskräften in verschiedenen Abteilungen, insbesondere durch die Rolle, die der Beurteilung der Arbeitskraft durch den Vorgesetzten bei Aufstieg, Versetzungen, weiterqualifizierenden Maßnahmen etc. zukommt) bedeutsame gratifikatorische Effekte erzielen. Diese unmittelbar nutzungsgebundene Gratifikationsgestaltung wird einerseits entscheidend geprägt durch die innerbetriebliche Konkurrenz um (knappe) Arbeitskraft, ist andererseits gerade ein wichtiges Instrument, um Arbeitskraft zu selektionieren. Obwohl dies für die Arbeitskraft sowohl gratifizierenden wie qualifizierenden Effekt haben kann, trägt sie längerfristig ein bedeutsames Gratifikationsrisiko: Indem ihr betrieblich hoch bewertetes Arbeitsvermögen in kurzfristiger Perspektive ausgeschöpft wird, besteht die Gefahr, daß solche Arbeitskräfte nicht an außerhalb des Arbeitsprozesses stattfindenden bzw. expliziten weiterqualifizierenden Prozessen teilnehmen können und damit ihre Einsatzmöglichkeiten langfristig schrumpfen.

Insgesamt kann sich das unterschiedliche Interesse der verschiedenen betrieblichen Entscheidungsträger an Verfügung, Nutzung und Bewertung von Arbeitskraft - unterschiedliche Fristigkeiten, unterschiedliche Intensitäten, unterschiedliche Formalisierungsgrade u.ä. - so auswirken, daß eine riskante Diskrepanz entsteht - die aus Elastizitätsgründen bestehen muß und, solange die Rückkoppelung zwischen den verschiedenen Interessensbereichen funktioniert, durchaus rational sein kann - zwischen "offizieller" betrieblicher Personalpolitik und faktischer Gestaltung im Arbeitskräfteeinsatz. Dies kann zu einem beträchtlichen Aufwand in der Herstellung der Übereinstimmung zwischen Verfügung und Nutzung von Arbeitskraft bzw. zu umfangreichen Umschichtungen des Arbeitskräftebestands führen.

(15) Interessen gegenüber der Qualifikationszertifizierung:  
Unabhängig von der Art des geplanten Einsatzes ist der Betrieb

(a) an einer möglichst eindeutigen, kommunizierbaren, durch Zertifikat abgesicherten und damit beurteilbaren Definition des Arbeitsvermögens ("Schlosser", "Außenhandelskaufmann") solcher Arbeitskräfte interessiert, über die er noch nicht verfügen kann. Derartige Definitionen des Arbeitsvermögens erlauben ihm, offen und breit seine Maßnahmen zur Beschaffung von Arbeitskraft anzulegen, in der Selektion aber einen höheren Grad an Sicherheit hinsichtlich des Arbeitsvermögens einer Arbeitskraft zu gewinnen. Die formalisierte Definition kann dabei - regional, branchenspezifisch etc. - durch nicht oder wenig formalisierte, aber ebenso identifizierbare Merkmale der Arbeitskraft ersetzt oder ergänzt werden: früherer Betrieb in Verbindung mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit, branchenspezifische Sonderbezeichnungen von Tätigkeiten, nicht-zertifizierte Teilnahme an (informell bekannten) Ausbildungsgängen renommierter Betriebe u.ä.

(b) Umgekehrt versucht der Betrieb, mit dem Einsatz im eigenen Betrieb keine auf dem Arbeitsmarkt generell gültige oder kommunizierbare Qualifikationsdefinition zu verbinden,

um das Verfügungsinteresse anderer Betriebe an seiner Arbeitskraft nicht zu wecken. Daraus erwachsen zwar jedem einzelnen Betrieb Intransparenzen und Selektionsschwierigkeiten gegenüber einer großen Zahl potentieller Arbeitskräfte, aber es entsteht der für alle Betriebe "positive" Effekt, daß sich Arbeitskräfte ohne Zertifikate relativ schlecht ihnen gegenüber "vermarkten" können, weil ihre Qualifikation nicht bzw. in geringerem Maße identifizierbar, belegbar, beurteilbar ist.

(c) Diese beiden gegenläufigen Interessen versucht der Betrieb ohne Rückwirkung auf seine Arbeitsmarktattraktivität zu halten. Vermittelt er etwa zertifizierte Qualifikationen (z.B. in der beruflichen Grundausbildung), so sucht er diese Tatsache als Attraktion auf dem Arbeitsmarkt herauszustellen.

Wesentlich ist, daß eine Verknüpfung von Vermittlung einer solchen Qualifikation und Arbeitseinsatz nach Vergabe des Zertifikats offen gehalten wird. So sind Betriebe z.B. in manchen Fällen auch an mittleren oder schlechten Prüfungsergebnissen ihrer Lehrlinge interessiert, weil dies den Wert des Zertifikats mindert, die Arbeitskraft an den Betrieb bindet und die Legitimierung eines anderweitigen (im Sinne des Betriebs "elastischen") Einsatzes weniger erforderlich macht. Auch Prüfungen für Industriemeister u.ä., die der Betrieb zuläßt, dürfen in seiner Perspektive nicht zu Ansprüchen an den Arbeitseinsatz führen. Dasselbe gilt für die Teilnahme der Arbeitskraft an weiterbildenden Qualifizierungsprozessen - auch wenn sie vom Betrieb angeregt oder bestimmt werden. Auch hier garantiert der Betrieb in aller Regel nicht, daß Arbeitskräfte nach Weiterbildungsabschluß einen anderen, höher bewerteten Arbeitsplatz besetzen werden. (Vgl. J. Sass, W. Sengenberger, F. Weltz, Weiterbildung als Problem betrieblicher Arbeitskräftepolitik, in Vorbereitung, 1974).

Betriebsintern verstandene Qualifikationsdefinitionen können zur hierarchischen Einordnung, zur Attraktion als Aufstiegsposition, zur Bindung an den Betrieb etc. genutzt werden ("Reifenmacher" als "Elite-Arbeitskraft"; "Obermeister" etc.)

Generell gilt, daß Bezeichnungen und Zertifikate, die die Beurteilungsfähigkeit des Arbeitsvermögens auf dem Arbeitsmarkt steigern, nur verknüpft mit Aktivitäten zur Bindung

an den Betrieb vermittelt werden; zu diesen Aktivitäten rechnen allgemein jedoch nicht ex ante zugesagte Verknüpfungen mit dem künftigen Arbeitseinsatz.

Die Vermittlung von Zertifikaten kann typischerweise dann ausdrücklich ohne weitere Aktivitäten zur Bindung an den Betrieb erfolgen, wenn kein Verwertungsinteresse besteht bzw. sobald "Minderleistungen" zwangsläufig eintreten, etwa wenn die Bundeswehr Berufsausbildungen vermittelt, die nur solange mit "Betriebs"-Bindung gekoppelt sind, als eine bestimmte Leistung (altersabhängig) erwartet wird.

(16) Umsetzung betrieblicher Anforderungsbestimmung auf den Arbeitsmarkt: Die Umsetzung betrieblicher Anforderungsdefinitionen ist auch dann, wenn in sie bereits potentielle Verfügbarkeiten aufgrund der Berücksichtigung genereller Arbeitsmarktbedingungen eingegangen sind (vgl. Anhang A) ein gesonderter Schritt. Inwieweit dieser bewußt oder nicht bewußt, kompetent oder nicht kompetent, reflektiert oder nicht reflektiert erfolgt, hängt entscheidend ab

- o von der institutionalisierten Binnenrationalität des Betriebs,
- o von der Transparenz des Arbeitsmarkts,
- o von der Transparenz des betrieblichen Produktionsprozesses (die Ausrichtung auf spezifische Qualifizierung oder maximale elastische Arbeitskraft hängt entscheidend von der Transparenz der Anforderungen und ihrer Veränderung ab).

In diesem Schritt versuchen die Betriebe, zugleich sowohl die Offenheit für alle Arbeitskräfte wie Präferenzen für bestimmte Arbeitskräfte deutlich zu machen, um die Selektionschance ganz in den Betrieb zu verlagern und operationell offen halten zu können (d.h., im Selektionsprozeß selber die Kriterien der Selektion bestimmen zu können; dabei aber nicht mit überhöhten Erwartungen und/oder nicht interessierender Arbeitskraft bzw. Arbeitsvermögen konfrontiert zu werden.

Die Verknüpfung dieser beiden widersprüchlichen Absichten drückt sich aus einmal in der generalisierenden Abstraktion des geforderten Arbeitsvermögens von seinen konkreten Ausprägungen und seinen konkreten Entstehungs- und Erwerbsprozessen, zum anderen in der Spezifizierung (Eingrenzung) der zu erbringenden Arbeit im tendenziell durch den Produktionsprozeß, der Außerachtlassung existierender technisch-organisatorischer, kooperativer Arbeitsbeziehungen. Betriebe versuchen, dies herzustellen durch die oben gezeigte minimale, betriebsunspezifische und isolierende Anforderungsformulierung bzw. eine entsprechende differenzierende und standardisierende Prozeßgestaltung, die z.B. überhaupt keine oder nur kurzfristige qualifizierende Anpassungsmaßnahmen erfordert. In der Umsetzung auf den Arbeitsmarkt muß dies aber mit den erwartungsrelevanten und gratifikatorischen Dimensionen der Anforderungen verbunden werden (Betriebsimage, Arbeitsplatzsicherheit, personelle Arbeitsbedingungen etc. in konventionellen, kommunizierbaren Begriffen). Letzteres ist insbesondere dann möglich, wenn die Prozeßdifferenzierung solche gratifikatorischen Disparitäten aufweist - Arbeitsbelastungen und Gratifikationschancen -, die eben diesen Erwartungen gerecht werden.

Wird der angestrebte Effekt erreicht, nämlich ein Angebot von von Arbeitskraft, das wenigstens in gewissen Grenzen die intern definierten Anforderungen nach ihrer Art ausdehnt und nach der Anforderungshöhe unter- und überschreitet, so ergibt sich für die Selektion:

Die Elastizität des Angebots an Arbeitsvermögen steigt, wenn es erst im Selektionsprozeß, der noch in die Einarbeitungszeit hineinreichen kann, möglich ist, die präferierten Merkmale im Detail festlegen zu können anhand der besonderen Situation bei einer Arbeitskraft, wenn der Betrieb sich also nicht auf die außerhalb seines Zugriffsbereichs erfolgende subjektive Zuordnung eines Trägers von Arbeitsvermögen zu einer betrieblichen Nachfrage verlassen muß.



Zum Beispiel ist dies der Fall, wenn Betriebe nicht spezifische Qualitäten, sondern generell "Schlosser" suchen: bei differenzierten und heterogenen Einsatzbedingungen können dann Schlosser verschiedener Provenienz - Maschinen-, Kfz-, Bau-, Grubenschlosser - verbunden mit persönlichen Merkmalen wie Alter, Erfahrung etc. Arbeitsplätzen zugeordnet werden, daß u.U. durch Umsetzung bereits beschäftigter Arbeitskräfte eine höhere Elastizität insgesamt für den Arbeitskräfteeinsatz entsteht. Wird nur spezifisch gesucht - etwa "im Umgang mit hydraulischen Anlagen versierter Maschinenschlosser" -, wird die sukzessive Anpassungschance durch Personalumdisposition, durch qualifizierende Anpassung etc. vergeben; es kann auch in jedem Einzelfall der Anpassungsaufwand abgeschätzt werden. Ein einfacher und typischer Fall der zugleich offenen und präferierenden, mit Bezug auf Erwartungen formulierten Anforderungsdefinition für den Arbeitsmarkt ist die Suche nach "Lehrlingen für den Schlosserberuf durch die Firma X", wobei hier die Offenheit und Präferenz durch die schulische Qualifizierung (mindestens Hauptschulabschluß, mindestens gute Noten in Mathematik usw.) allgemeinverständlich ausgedrückt wie der Erwartungshorizont abgesteckt wird, nämlich die (bekannte, geschätzte etc.) Ausbildung durch die Firma X. - Soweit derartige betriebliche Bedingungen nicht gegeben sind - differentielle Einsatzmöglichkeiten, Anpassungsmechanismen bzw. -institutionen, Zeit und finanzielles Potential für die Anpassung, Image etc. -, wird die Verfügungschance und die Selektionschance entscheidend reduziert (vgl. hierzu noch unten).



## 5. Wechselseitige Anpassung von Arbeitskraft und Produktionsprozeß unter Verfügungs-, Nutzungs- und Gratifizierungsaspekten

---

Betriebliche Problemlösungen bei der Verfügung über, der Nutzung und Gratifizierung von Arbeitskraft verfolgen zwei widersprüchliche Interessen: Einmal soll Arbeitskraft an die betrieblichen Nutzungsinteressen und -bedingungen möglichst spezifisch anpaßbar sein, ihr Arbeitsvermögen für betrieblich bestimmte, über den Produktionsprozeß vermittelte Anforderungen permanent und total ausgeschöpft werden. Dies bewirkt neben dem Nutzungs- gleichzeitig einen Verfügungseffekt: Es soll die Vermarktungsfähigkeit von Arbeitskraft gegenüber anderen Betrieben begrenzen und damit die generelle Verfügungschance über diese Arbeitskraft für den eigenen Betrieb erhöhen; zum anderen soll die Verfügung durch diese spezifische Anpassung, aktuell und im Zeitablauf, d.h. bei Veränderung der Anforderungen, nicht negativ berührt werden. Das Elastizitätserfordernis, das in langfristiger Perspektive im Sinne der höheren Nutzung von Arbeitskraft in den Arbeitskräfteeinsatz einbezogen werden muß, widerspricht sowohl kurzfristigen Nutzungsinteressen wie der Fähigkeit der Betriebe, ihre objektiven Interessen zu durchschauen.

Die Verknüpfung beider Interessen über die im Zeitablauf wechselseitige Anpassung von Arbeitsvermögen und Produktionsprozeß gelingt also einmal über u.U. bedeutsame Qualifizierung, die aber betriebspezifisch bleibt; zum anderen über den Prozeß, der sowohl hinsichtlich der Art der Anforderungen wie ihrer Dauer möglichst konstant gehalten oder so verändert werden soll, daß er Anpassung von Arbeitskraft ermöglicht oder nicht bzw. nur in geringerem Maße erforderlich macht, also von sich aus elastischen Einsatz erlaubt. Die Gratifikationsgestaltung muß mit der Veränderung der Anforderungen und der des Arbeitsvermögens in Übereinstimmung gebracht werden. Zusammengefaßt heißt das, daß in der Prozeßgestaltung das Verfügungs- und Elastizitätsinteresse verfolgt, zugleich aber das Nutzungsinteresse im Arbeitskräfteeinsatz nicht berührt werden soll und die dazu jeweils erforderlichen Gratifikationen möglich werden.

(17) Minimierung betrieblicher Anpassung von Arbeitskraft (Abwälzung): Die Minimierung der Anpassung verfügbarer Arbeitskraft an spezifische betriebliche (Elastizitäts-)Bedürfnisse kann auf zwei Wegen gelingen, die als Abwälzung bezeichnet werden können.

- o Das Anpassungserfordernis kann ganz auf die Arbeitskraft abgewälzt werden, soweit deren eigene Vermarktungsfähigkeit von Eigenbeiträgen - durch Machtasymmetrie auf dem Arbeitsmarkt; durch traditionell übliche Qualifizierungsformen etc. - abhängig gemacht werden kann. Dies ist vor allem bei Überangebot eines bestimmten Arbeitsvermögens möglich, denn jede auf die Sicherung der Vermarktungsfähigkeit einzelner Arbeitskräfte abgestellte Abwälzung öffnet den Zugriff aller Betriebe zu dieser Arbeitskraft und liegt somit nur begrenzt im Interesse der einzelnen Betriebe.

Unter den Bedingungen der Knappheit sind Arbeitskräfte allerdings nur dann zu individuellen Anpassungsmaßnahmen bereit, wenn der Vermarktungseffekt absehbar ist, was üblicherweise nur für den Betrieb möglich ist, in dem sie bereits beschäftigt sind (vgl. z.B. F. Weltz, Bestimmungsgründe..., a.a.O., S. 27 ff, 33 ff und passim); also werden etwa Meisterkurse, spezielle Fachkurse etc. nur dann angestrebt, wenn der potentielle Effekt absehbar ist, überwiegend im eigenen Betrieb, in besonderen Fällen im Hinblick auf einen Arbeitsplatzwechsel (was dann nicht unter den Aspekt der Anpassung fällt). - Negativ bedeutet das, daß Anpassungen ohne Veränderung oder mit Reduktion der Vermarktungsfähigkeit nur erzwungen hingenommen werden bzw. als solche nicht perzipiert werden, etwa bei Anpassung durch Entqualifizierung (vgl. Böhle/Altmann, a.a.O., S. 26 ff).

Auf die Abwälzung auf öffentliche Institutionen, die praktisch das Pendant zum Eigenbeitrag der Arbeitskräfte sind - AFG etc. -, braucht hier nur verwiesen zu werden.

- o Typische Anpassungsformen sind auch durch normative Regelungen abwälzbar bzw. in ihren Erfordernissen (ausgedrückt in Kosten) reduzierbar: Probezeiten, unterdurchschnittliche Bezahlung in Einarbeitungszeiten etc. Betriebe versuchen, Anpassungen für ihr besonderes Einsatzinteresse als generelles Anpassungs- oder Produktivitätsproblem (Leistungserbringung) auszuweisen und damit die Aufwandsverringerung zu legitimieren, u.U. sogar gratifikatorisch auszuweisen.

Bei der Anpassung der Arbeitskraft an die verwertungsbezogenen Erfordernisse des Produktionsprozesses versucht der Betrieb grundsätzlich, den dazu notwendigen Aufwand an Veränderungen des Arbeitsvermögens zu minimisieren bzw. mit einem maximalen Nutzungseffekt zu verbinden.

Sofern es aus Gründen von Arbeitskräfteknappheit und hohem betrieblichem Nachfragedruck nicht gelingt, die Anpassung auf die Arbeitskräfte abzuwälzen oder normative Regeln zu nutzen, die es gestatten, (noch) nicht angepaßte Arbeitskräfte entsprechend ihrer verzögerten Nutzungsfähigkeit geringer zu gratifizieren (Punkte (17) und (18)), tendieren Betriebe dazu, das Anpassungserfordernis in der Prozeßgestaltung zu erfüllen oder ganz auszuschließen. Dabei kann sich der Betrieb mehr oder weniger unbewußt darauf verlassen, daß die Übereinstimmung von Nutzungsbedingungen und Arbeitsvermögen in einem Prozeß wechselseitiger Korrektur sich "von selbst" einstellt, oder er befreit sich bewußt von dem Anpassungsdruck, indem die Anforderungen an das Arbeitsvermögen reduziert und nivelliert werden, was allerdings mit dem Folgeproblem langfristig abnehmender Einsatzelastizität verknüpft ist (Punkte (19) - (22)).

Wenn dagegen Prozeßveränderungen die Bewältigung neuer und höherer Anforderungen unvermeidlich machen, priorisieren Betriebe Maßnahmen, die sich auf das innerbetrieblich vorhandene Arbeitskräftepotential, auf die Steigerung von dessen Elastizität konzentrieren. Qualifizierende Effekte sollen nach Möglichkeit nicht außerbetrieblich transferierbar sein und durch Akzentuierung von Binnenrekrutierung und Bildung einer Stammebelegschaft möglichst dauerhaft im Betrieb genutzt werden und ihrerseits die mit Neurekrutierung verbundenen Risiken ausschalten (Punkte (23) - (26)).

Schließlich kann der Betrieb die Gestaltung seiner Produktionsprozesse so vornehmen, daß er das auf dem Arbeitsmarkt (noch) verfügbare Arbeitskräftepotential nutzen kann, ohne sich dabei dem Zugriff öffentlicher Auflagen beim Arbeitskräfteeinsatz auszusetzen (Punkte (27) - (28)).

Zu ergänzen ist, daß die Binnenrationalität von Betrieben im allgemeinen nicht ausreicht, um die positiven und negativen Effekte der Abwälzung wie den unterschiedlichen Aufwand für verschiedene Formen der Anpassung zu erkennen oder zu kalkulieren.

(Vgl. hierzu als Beispiel die betriebliche Einschätzung von Bedeutung und Wirkung der Weiterbildung in: J. Sass, W. Sengeberger, F. Weltz, a.a.O.)

(18) Unreflektiert-tentative betriebliche Anpassungsprozesse zwischen Arbeitskraft und Produktionsprozeß: Grundsätzlich können Anforderungsdefinitionen, die unter dem Aspekt der Verfügbarmachung von Arbeitskraft als Teil einer Problemlösung erfolgten, bzw. das Arbeitsvermögen konkret verfügbarer Arbeitskraft und tatsächliche Anforderungen auseinanderfallen.

Die Gründe dafür sind vielfältig, z.B. im Hinblick auf die Anforderungsdefinitionen: objektive und subjektive Intransparenz des Produktionsprozesses; Über- oder Unterbetonung des Stabilitätserfordernisses und entsprechende Definition der sozialen Dimension von Arbeitsvermögen; an Produkt, Absatzmarkt oder Betrieb orientiertes "Betriebsimage", das sich mit Ansprüchen an Arbeitskraft kombiniert; traditionelles Aufrechterhalten von Ansprüchen an Arbeitskraft etc.; im Zusammenhang mit konkretem Arbeitsvermögen auch Arbeitsmarktsituationen.

Soweit nicht explizite Anpassungsprozesse (von Arbeitskraft oder Prozeß) stattfinden, die tendenziell in ihren Folgen kontrollierbar sind, sind unreflektiert-tentative Anpassungsprozesse feststellbar (auf die sich dieser Punkt ausschließlich bezieht), die das Verfügungsproblem als solches latent halten und dieses als Problem (noch) nicht ausreichender Nutzung der eingesetzten Arbeitskraft, als nicht befriedigende Kapazitätsauslastung, Produktqualität, Ausschußquote etc. erscheinen lassen. Es hängt vom Ausmaß der mangelnden Nutzung, ihren konkreten Erscheinungen (z.B. anfänglich hohe Fluktuation) und von der Dauer des Anpassungsprozesses ab, ob der Betrieb neue Anforderungen an die Verfügung oder an die Gestaltung der Nutzungsbedingungen der Arbeitskraft oder an beides stellt. Ergebnis dieses Prozesses können neue An-

forderungsdefinitionen, neue tatsächliche Anforderungen und neue quantitativ-qualitative Ausprägungen des Arbeitsvermögens sein.

In diesem Anpassungsprozeß entwickelt sich - ebenso unreflektiert - die spezifische Beziehung zwischen Anforderungs- und Gratifikationsstruktur, die sich von formal festgelegten Beziehungen mehr oder weniger unterscheiden können. Dabei können etwa neue Anforderungen hinzukommen, die dann "extra" zu gratifizieren sind, oder die Schwierigkeitsgrade der Erfüllung der tatsächlichen Anforderungen verschieben sich - nach oben und unten - gegenüber den definierten mit einem entsprechenden Veränderungsdruck auf die Gratifikationen. Dies alles kann zu betrieblichen Lernprozessen und zur bewußten und analysierbaren Erfassung der Abweichungen - der Unter- und Überforderungen, der falsch eingeschätzten Erwartungen und Reaktionen der Arbeitskräfte - mit anschließenden institutionellen Regelungen führen.

Diese unreflektiert-tentativen Anpassungsprozesse setzen voraus, daß

- o die laufende Organisation des Arbeitsprozesses im Prozeß selber erfolgen kann (also bestimmte Stufen der Standardisierung und der technologischen Autonomie nicht überschritten sind; siehe Beispiel unten);
- o ausreichend qualifizierte und dispositionsbefugte Arbeitskräfte im Prozeß tätig sind (also z.B. Facharbeiter oder Meister und/oder entsprechende Mitbestimmungsformen bestehen);
- (o als hier nicht interessierend kann der Fall ausgeschlossen werden, daß der Prozeß technisch-organisatorisch und ökonomisch einen hohen Grad der Unangepaßtheit "verkräften" kann.)



Solche Anpassungsprozesse finden sich wiederholt, aber jeweils vorübergehend, in der Anlaufphase von neuen technisch-organisatorischen Verfahren; darüber hinaus als permanente Anpassungsprozesse in begrenzt standardisierten, wenn auch relativ stark mechanisierten Arbeitsprozessen (z.B. Maschinenbau, Druckerei etc.).

Die Anpassungsprozesse erfolgen in der Form, daß ohne Institutionalisierung und ohne daß dies gegenüber den rekrutierenden Instanzen explizit wird, die Arbeitsprozesse sukzessive organisatorisch und technologisch unter dem Verfügungsaspekt umgestaltet werden. Dabei muß diese Umgestaltung die gleichgewichtige Realisierbarkeit von Verfügungs-, Nutzungs- und Gratifizierungsinteressen bewirken. Diese Veränderungen erfolgen relativ "direkt" am Produktionsprozeß durch Techniker und Prozeßverantwortliche (siehe oben Punkt (14)). Die Arbeitsmarktwirksamkeit und -relevanz liegt darin, daß solche Prozesse einen nicht ex ante bestimmbar hohen Streubereich von Arbeitsvermögen bzw. Arbeitskräften zu integrieren vermögen. Der Erfolg derartiger Anpassungsprozesse ist labil, da im allgemeinen auch die Folgeprobleme latent bleiben.

Zwei typische Beispiele:

In einem großen Maschinenbaubetrieb (vgl. Fallstudie 3) wurden von der Firmen- und der Werksleitung die Anforderungen an Arbeitskraft traditionell am (hochwertigen) Produkt-Image und am (Facharbeiter-)Betrieb orientiert und in allen Dimensionen von Arbeitsvermögen zu hoch angesetzt; de facto wurde aber auf unterer Ebene rekrutiert, was der Arbeitsmarkt hergab: un- oder wenig qualifizierte (ausländische) Arbeitskräfte. Die Anpassung des Arbeitsprozesses erfolgte in kleinsten Schritten auf der Ebene der Meister, die die tragende Schicht dieses Betriebs darstellten; da es keine institutionalisierte Entwicklungsabteilung (oder Experten) gab und die Gestaltung und der Ausbau des technisch-organisatorischen Prozesses traditionell bei ihnen lag, gelang es ihnen, durch Umdefinition von Anforderungen und durch technisch-organisatorische Veränderungen (Umstellungen in der Fertigung), Reparatur durch Auswechseln von Teilen und Vergabe nach außen, Ausgliederung von Einstellarbeiten und Veränderungen im Lohnsystem an einfachen Einzelmaschinen, die es auch Ungelernten erlaubten, auf attraktive Akkorde zu kommen etc.), die unterqualifizierten Arbeitskräfte zu integrieren und auf der Basis der damit verbundenen Erfordernisse auch solche Veränderungen durchzusetzen, die über ihre - nicht formal fixierten - Kompetenzen hinausgingen. Die extern gestellten



Anforderungen an Arbeitskraft wurden im Lauf der Zeit auch formal reduziert, die Verfügbarkeitschance erhöht. (ISF-Fallstudie)

In einem Druckereibetrieb versuchten die Meister, durch Umgestaltung der Maschinenbesetzungen Diskrepanzen zwischen den von der Werksleitung als ausreichend betrachteten Anforderungen an Arbeitskraft (ausländische Hilfskräfte) und den Anforderungen bei der Maschinenbedienung organisatorisch so zu lösen, daß sie jeweils deutsche Facharbeiter als Maschinenführer mit ausländischer Arbeitskraft als Hilfskräften zusammenstellten, im übrigen ohne Veränderungen der Gratifikationen für die Facharbeiter. Die Integration mißlang, weil die hochqualifizierten Drucker außerordentlich empfindlich auf angeblich mangelndes Verständnis der ausländischen Arbeitskräfte für das empfindliche Material "Papier" und auf den dauernden Wechsel der Hilfskräfte (mit hohen Einarbeitungsanforderungen an den Maschinenführer) reagierten und selbst fluktuierten. Dieser Effekt reduzierte Verfügung über qualifizierte Arbeitskraft - wurde aber von den Vorgesetzten und der Werksleitung nicht als Folgeproblem des unreflektiert-tentativen Anpassungsprozesses durchschaut und führte zu erheblichen Betriebsstörungen. (ISF-Fallstudie)

(19) Anforderungsreduzierung und Rekrutierungsreservoir:

Reduzierung von Anforderungen im Arbeitskräfteeinsatz durch entsprechende Gestaltung des technisch-organisatorischen Prozesses erhöht prinzipiell die Möglichkeit, einzelne Dimensionen von Arbeitsvermögen zu isolieren, auf einzelne Dimensionen zu verzichten, andere Kombinationen herzustellen und damit auf ein breiteres Rekrutierungsreservoir zurückzugreifen. Zugleich wird durch das breitere Reservoir die Selektionschance sowohl erhöht als auch (im Hinblick auf reduzierte Anforderungen) weniger relevant.

Die Beispiele hierzu sind zahlreich und brauchen im einzelnen nicht ausgeführt zu werden. Die Art der Prozeßgestaltung läßt sich dabei nicht systematisch bestimmen. Anforderungsreduktion ist möglich durch Erhöhung des technologischen Niveaus, z.B. Einsatz numerisch gesteuerter Maschinen, die den Einsatz ausländischer Angelernter gegenüber deutschen Facharbeitern möglich machen; Ausgliederung ("Absplitterung") von Teilprozessen - z.B. einfacher Montage - oder Nährarbeiten, die den Einsatz ungelernter und teilzeitbeschäftigter Frauen erlauben; Standardisierung der Fertigung, die organisatorisch eine Differenzierung zwischen qualifiziertem und unqualifiziertem Personal erlauben (z.B. Einsteller - Maschinenbediener); präventive Reparatur, die teilweise Anforderungen an Qualifikation zur Fehlerdiagnose ausschaltet und den Einsatz von Angelernten ermöglicht etc.

(20) Anforderungsnivellierung und kurzfristige Elastizität von Arbeitskraft: Während Reduktionen von Anforderungen an Arbeitsvermögen das Rekrutierungspotential verbreitern, steigert die durch Prozeßgestaltung erreichte Nivellierung der Anforderungen an das Arbeitsvermögen im Betrieb bzw. innerhalb von (Teil-)Prozessen außerdem die aktuelle, kurzfristige Elastizität der Arbeitskraft und damit Verfügungs- und Nutzungschancen:

- o Durch Umsetzungen können ähnlich qualifizierte Arbeitskräfte an Arbeitsplätzen mit ähnlichen Anforderungen eingesetzt werden, was eine hohe kurzfristige elastische Anpassungsmöglichkeit an zeitliche, räumliche oder - in den Grenzen der Nivellierung - sachlich wechselnde Anforderungen der Produktion bedeutet (entsprechend der oben behandelten "Überschußqualifikation").
- o Die Umsetzungen führen zu Qualifizierungseffekten, die sukzessive ihrerseits eine weitere "Nivellierung" des Arbeitsvermögens der Arbeitskräfte herbeiführen und damit die Umsetzungsmöglichkeiten ohne Leistungsverlust, also die Elastizität, steigern. Zugleich wird damit das Erfordernis, gesonderte, nicht prozeßgebundene, Extrakosten produzierende Anpassungsmaßnahmen bzw. Qualifizierungsprozesse durchzuführen, reduziert. (Hier wird angenommen, daß die Anpassung durch Umsetzung im Prozeß geringeren betrieblichen Aufwand erfordert, was nicht zutreffen muß, den Betrieben im allgemeinen auch nicht transparent ist.
- o Die Nivellierung der Anforderungen durch Prozeßgestaltung erlaubt den Abbau vorhandener qualifizierter Arbeitskraft, deren Versetzung in andere Prozesse bzw. ihren unterwertigen Einsatz im gleichen Prozeß, was die Möglichkeit eröffnet, notfalls Überschußqualifikationen abzurufen, also ebenfalls Elastizitätseffekt hat; zugleich können gegebenenfalls Gratifikationen abgebaut oder vermieden werden (vgl. oben (4)).

o Die durch Nivellierung der Anforderungen möglichen Umsetzungen erlauben dem Betrieb zugleich, Selektionsprozesse und damit Zuordnungen von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen durchzuführen, die nicht als Selektionen bewußt gemacht werden müssen, die sich als "sachlich" erzwungen ausweisen lassen, die unausgesprochene negative Sanktionschancen eröffnen und die gegebenenfalls auch als Gratifikationen (Aufstieg, bessere Arbeitsplätze etc.) genutzt werden können.

Diese Effekte sind unabhängig vom Niveau, auf dem sich die Nivellierung vollzieht. Sie stellen durch direkten Arbeitskräfteeinsatz, durch mögliche Überschußqualifikation, durch Anpassungs- und Selektionschancen ein hohes kurzfristiges Elastizitätspotential sicher.

Ein Betrieb, der Konfektionskleidung fertigte und in hohem Maße von Nachfrageschwankungen nach seinen verschiedenen Produkten abhängig war, vermochte durch Arbeitszerlegung seinen Fertigungsprozeß so zu gestalten, daß er durch Umsetzungen an die verschiedenen Maschinen jeweils nachfrageorientiert von allen Arbeitskräften die verschiedenen Produkte fertigen lassen konnte. - Die vorher durch den Einsatz an besonders komplizierten Maschinen qualifizierten weiblichen Arbeitskräfte konnten jetzt zu Sonderarbeiten (Einweisung Neuer, Springeraufgaben, Kleinreparaturen, Nacharbeiten etc.) eingesetzt werden. - Die Ausbildung von (Industrie-) Schneidern konnte aufgegeben werden, da die Qualifizierung am Prozeß für einen großen Teil der Arbeitskräfte weitgehend genügte. - Mit der Arbeitszerlegung werden leistungsbezogene Gratifikationen möglich (s.d.), und die jeweils leistungsschwächsten Arbeitskräfte konnten durch die Umsetzungsmöglichkeiten entweder besser eingesetzt oder ohne Schwierigkeit aus dem Betrieb entfernt werden. (ISF-Fallstudie)

(21) Nivellierte und reduzierte Anforderungen und langfristig mangelnde Elastizität von Arbeitskraft: Je nivellierter und reduzierter die Anforderungen an Arbeitsvermögen in betrieblichen (Teil-)Prozessen, desto geringer jedoch die Elastizität der Arbeitskräfte gegenüber langfristig steigenden sachlich-qualifikatorischen Anforderungen (sofern mit den Prozessen quantitative Einschränkungen verbunden sind, besteht natürlich eine gewisse Selektions-, Anpassungs- und auch Gratifizierungschance durch den Betrieb):

Erfolgte die Nivellierung auf niedrigem sachlich-qualifikatorischem Niveau, so kann jede individuelle Anpassungsbasis fehlen; aber auch auf höherem Qualifikationsniveau können früher vorhandene Qualitäten von Arbeitsvermögen verfallen (sofern Anforderungsreduktionen mit der Nivellierung verknüpft waren, was als üblicher Fall gelten kann). Dies wird verstärkt dadurch, daß die Anpassung an kleine und sukzessive Veränderungen im allgemeinen im laufenden Prozeß erfolgt, also keine systematische und breite Qualifikation, auf der man aufbauen könnte, schafft. Langfristige Prozeßveränderungen können dann von Arbeitskräften nur bewältigt werden, wenn sie mit gleichbleibenden oder fallenden Anforderungen verbunden sind.

Auch ein partielles "Mitziehen" von Arbeitskräften, denen eine breite Qualifikationsbasis fehlt, ist nur in engen Grenzen möglich.

In beiden Fällen liegt das gratifikatorische Risiko (der Überbelastung, des unterqualifizierten Einsatzes, des Mitziehens und dann Zurückfallens in wesentlich geringer qualifizierte Positionen) voll bei der einzelnen Arbeitskraft; das Risiko sinkender Elastizität der verfügbaren Arbeitskraft, d.h. ihrer Nutzung, liegt beim Betrieb.

Derartige Fälle finden sich detailliert in F. Böhle, N. Altmann, Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit, Frankfurt/M., 1971, z.B. S. 192 ff.

In der Perspektive des Betriebsinteresses ergibt sich z.B.: In einem Betrieb, der Wellkarton herstellte, bestand die Kernbelegschaft aus Angelernten, die überwiegend aus traditionellen Handwerksberufen rekrutiert und als Maschinenbediener tätig waren. Durch unterschiedliche Nachfrage nach Typen und Qualitäten des Kartons mit unterschiedlicher Kapazitätsauslastung der Anlagen waren die Maschinenbediener durch Umsetzungen jeweils mit mehreren Maschinen, zum Teil in 2.- oder 3.-Mann-Funktion, vertraut, also elastisch einsetzbar. Sie vermochten auch sukzessive Veränderungen (Modernisierungen) an einzelnen Maschinen bzw. die Bedienung neuer Maschinen zu bewältigen. Mit der Umstellung auf teilautomatisierte Anlagen wurden überwiegend steuernde und überwachende Aufgaben erforderlich. Hier versagten die ehemaligen Maschinenbediener, die keine entsprechende und systematische

Ausbildung hatten. Der Betrieb hatte neue Verfügungsprobleme: es mußten Techniker bzw. Angelernte aus Metallbetrieben rekrutiert werden, die ehemaligen Maschinisten waren nach der Prozeßveränderung nur noch in Hilfspositionen einsetzbar. (ISF-Fallstudie)

Bei derartigen Veränderungen der Anforderungen an Arbeitsvermögen verlieren die Möglichkeiten zu prozeßgebundener, also im laufenden Arbeitsprozeß erfolgender qualifikatorischer Anpassung an Bedeutung (gerade, weil sie "vorher" so bedeutsam waren). Betriebe müssen also ausgesonderte Qualifizierungsprozesse anstreben (sofern die Basis des vorhandenen Personals ausreicht) oder ihre quantitativen Anforderungen an Verfügbarkeit drastisch reduzieren, was im allgemeinen nur mit sprunghaftigen technisch-organisatorischen Veränderungen möglich ist.

Die mangelnde Elastizität von Arbeitskraft bei steigenden Anforderungen aus dem Arbeitsprozeß kann, sofern der Betrieb expandiert, mit Vorteilen für die Verfügung über die Arbeitskräfte mit reduziertem und nivelliertem Arbeitsvermögen verbunden sein: Kann der Betrieb die Arbeitskräfte sachlich-qualifikatorisch in anderen (Teil-)Prozessen noch nutzen, so kann die für die Arbeitskraft offensichtliche Verminderung ihrer Einsatzfähigkeit für den Betrieb eine Steigerung des Verfügungspotentials an dieser Arbeitskraft bedeuten (Betriebsbindung) und eine geringere Vermarktungsfähigkeit der Arbeitskräfte gegenüber dem Betrieb (Gratifikationsansprüche). Damit kann der Betrieb u.U. höhere zeitliche und Mobilität erzwingende Verfügbarkeit durchsetzen, ohne in legitimatorische oder bewertungsmäßige Probleme zu geraten.

Ein Gießereibetrieb bot ehemaligen Kernformern, die bei Umstellung auf automatische Gießanlagen nicht mehr in gleicher Qualifikation einsetzbar waren, Hilfspositionen in Bedienungsmannschaften an, die von Metallfacharbeitern geführt wurden. Da am Arbeitsmarkt keine anderen Arbeitsplätze für Kernformer verfügbar waren, akzeptierten diese überwiegend; sie waren weitgehend auch zur Leistung von Überstunden bereit, um nicht auf andere, geringer bewertete Arbeitsplätze wechseln zu müssen. (ISF-Fallstudie)



(22) Nivellierung und Reduzierung von Anforderungen und Anforderungspolarisierung: Je mehr es dem Betrieb durch technisch-organisatorische Gestaltung von Prozessen gelingt, Verfügbarkeit über Arbeitskraft, Ausdehnung des Rekrutierungspotentials und Elastizität im Arbeitseinsatz über Reduzierung und Nivellierung der Anforderungen an das Arbeitsvermögen zu gewinnen, um so eher läuft er Gefahr, in der Erfüllung dieses Verfügbarkeitsinteresses in Teilbereichen Anforderungen an spezifische und/oder hohe Qualifikationen sachlicher und sozialer Art aufzubauen (wobei allerdings zeitliche und räumliche Verfügungsanforderungen zunehmend irrelevant werden bzw. gratifikatorisch abgefangen werden können): Die Prozeßgestaltung kann zu polarisierten Einsatzerfordernissen und damit neuen Verfügungsanforderungen führen.

In Extremfällen können solche Prozeßgestaltungen mit dem Ziel, neue Arbeitskraftpotentiale auszuschöpfen (z.B. ungelernete Frauen), an der fehlenden regionalen Verfügbarkeit (z.B. in Kleinstädten des Zonenrandgebiets) von hochqualifizierten Spezialisten (z.B. Elektronikfachleuten) scheitern (oder durch besondere Gratifizierungsformen gelöst werden).

Betriebe versuchen deshalb nicht nur, in der Gestaltung der Produktionsprozesse die Anforderungen an unterschiedliche Dimensionen von Arbeitsvermögen voneinander unabhängig zu halten, sondern auch, "zwangsläufige" Verknüpfungen von typischen Qualifikationsbündeln (verschiedener Dimensionen von Arbeitsvermögen) im Arbeitskräfteeinsatz zu vermeiden; insbesondere soll der Nivellierungs- und Reduzierungsprozeß ohne Folgewirkungen bleiben für polarisierend entstehende Anforderungen an Arbeitsvermögen, das nicht verfügbar gemacht werden kann (z.B. darf die technisch-organisatorisch hergestellte Möglichkeit, unqualifizierte Ausländer einzusetzen, nicht an der Verfügung über Einsteller oder Vorgesetzte scheitern).

In umgekehrter Perspektive kann betriebliche Verfügung über spezifizierte und/oder hochqualifizierte Arbeitskraft der Anstoß sein oder die Möglichkeit bieten für die Nivellie-



rung und Reduzierung der Anforderungen an andere Arbeitskraft bzw. entsprechende Verfügungsbemühungen auf dem Arbeitsmarkt:

Das oben schon erwähnte Beispiel aus einem Gießereibetrieb zeigte, daß die - in dieser Region ungewöhnliche - Verfügbarkeit von Metallfacharbeitern (Maschinenschlossern) infolge Schließung eines Betriebsteils (und die konjunkturelle Situation, was hier außer acht bleibt) den Aufbau einer automatischen Gießanlage ermöglichte und den entqualifizierten und nivellierten Einsatz von Kernformern (und anderen betrieblichen Arbeitskräften).

Hält sich das Erfordernis der Beschaffung hochqualifizierter oder spezialisierter Arbeitskräfte für polarisierenden Einsatz - wie im allgemeinen anzunehmen - in quantitativ engen Grenzen, so wird dieses Problem meist über besonders hohe Gratifizierung gelöst, die sowohl finanzieller oder sonstwie materieller Art sein kann wie auch in der (eventuell zusätzlichen) Einrichtung betrieblicher "Nebenhierarchien" bestehen kann (Stäbe, Funktionsstellen u.ä.). Derartig herausfallende Gratifizierungsformen stören im allgemeinen nicht das betriebliche Gratifikationsgefüge.

(23) Qualifizierung und soziale Integration in den Betrieb: Betriebe versuchen, Anpassungsprozesse von Arbeitskraft, deren Qualifizierungseffekt (z.B. der "Facharbeiter" einschließlich des Zertifikats Facharbeiter-Brief) formal definiert ist und auch von anderen Betrieben akzeptiert wird (vgl. oben (15)), in jedem Fall mit einer betriebsbezogenen sozialen Integration zu verknüpfen. Dies gelingt unter Knappheitsbedingungen bzw. starker Stellung der Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt insbesondere dann, wenn die soziale Integration trotz formalisierter Auflagen mit einer betriebs-spezifischen sachlichen Qualifizierung verbunden werden kann. Betriebe können damit die Verfügbarkeit über Arbeitskraft nach außen abschließen, werden in geringerem Maß von Mobilitätsinteressen der Arbeitskraft abhängig.

Die betrieblichen Bedingungen dafür, daß diese Integration gelingt, sind vielfältig und wesentlich auch von der Art der zu integrierenden Arbeitskraft abhängig (z.B. können

Facharbeiter unter anderen Bedingungen - z.B. Interessantheit der Arbeit - gebunden werden als etwa ungelernte weibliche Arbeitskräfte); soweit hohe Anpassungsinvestitionen mit der Anpassung verbunden sind, gilt dieses Interesse auch dann, wenn die formalisierte Definition nicht vorliegt.

Die Integration kann dabei auf verschiedenen Wegen erfolgen, die hier nicht systematisiert werden: über rein markt-mäßige (einziger Betrieb der und der Art in der Region); über Geflechte traditionell bestimmter Einflüsse ("Kruppianer"); über gratifikatorische Maßnahmen (möglicher Aufstieg, interessante Arbeit etc.) etc. - alles in Abhängigkeit von betrieblichen Merkmalen wie Größe, Differenzierung der Arbeitsplätze, Aufstiegskriterien, Sozialleistungen, Güte der Ausbildung etc.

Ein Großbetrieb der feinmechanischen Industrie, der überwiegend Facharbeiter beschäftigt, vermag derart interessante, körperlich leichte, gut dotierte Arbeit etc. zu bieten, daß er nahezu sämtliche Anpassungs-, Weiterbildungs- etc. Aktivitäten seinen Arbeitskräften überlassen kann, weil die Integration in den Betrieb dadurch nicht gestört, Verfügbarkeit problemlos gesichert werden kann. (ISF-Fallstudie)

Ein Betrieb der Gummiindustrie, der zwar keine hohen sachlich-qualifikatorischen Anforderungen stellt, aber kosten-trächtige Risiken im Produktionsprozeß durch betriebsspezifische Erfahrung von Arbeitskraft ausschalten und elastischen Einsatz sichern kann, kann ausländische Arbeitskräfte trotz außerordentlicher (zeitlich und durch schlechte Arbeitsbedingungen verursachter) Belastungen halten (und auch ihnen dadurch "Erfahrung" vermitteln), weil er ein besonderes Image als "ausländerfreundlicher" Betrieb mit entsprechenden Leistungen aufbauen und die Arbeitskräfte in den Betrieb dadurch auf Dauer integrieren konnte. (ISF-Fallstudie)

(24) Binnenrekrutierung und qualifizierender Durchlauf durch den Produktionsprozeß: Unter den heute gegebenen Knappheitsbedingungen von Arbeitskraft spielt die Binnenrekrutierung

die zentrale Rolle vor der Außenrekrutierung.<sup>1)</sup> Sie ermöglicht, die Diskrepanz zwischen den betrieblichen Anforderungen an Arbeitsvermögen und den am Arbeitsmarkt verfügbaren Formen von Arbeitsvermögen zu verringern, indem sie sich an minimalen Ausgangsqualifikationen und sukzessiver innerbetrieblicher Anpassung orientiert.

Binnenrekrutierung wird bevorzugt,

- o je höher die Diskrepanz zwischen auf dem Arbeitsmarkt verfügbarem Arbeitsvermögen und innerbetrieblichen Anforderungen ist und je eher die Arbeitsprozesse eine sukzessive Anpassung gestatten;
- o je spezifischer die betrieblichen Anforderungen sind, was mit dem erstgenannten Punkt zusammenfallen kann;
- o je höher die Bedeutung der sozialen Dimension von Arbeitsvermögen eingeschätzt wird;
- o je mehr institutionalisierte Anpassungsmechanismen und -instanzen bereitstehen (Ausbildungsstätten, Ausbilder etc.).

Durch Binnenrekrutierung kann das Verfügungsinteresse insbesondere hinsichtlich spezifischer Anpassung und sozialer Integration erfüllt werden. Daneben wachsen mit ihr die Beurteilungschancen, Selektionschancen und als weniger kostenträchtig von den Betrieben eingeschätzte Gratifizierungschancen (Aufstieg etc.). (Objektive Kostenaspekte wie etwa mangelnde Handlungsalternativen bei den Arbeitskräften - innovatorische Leistungen etc. - bleiben in betrieblicher Perspektive im allgemeinen unberücksichtigt.)

1) Wir sind nicht in der Lage, die betrieblichen Bedingungen der Bevorzugung von Außenrekrutierung - bei Knappheit - anzugeben. Über die empirische Bestimmung der Rolle der Rekrutierung am Arbeitsmarkt vgl. B. Lutz, Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung..., a.a.O. - Außenrekrutierung spielt insbesondere eine Rolle hinsichtlich marginaler Arbeitskräftegruppen und hinsichtlich hochqualifizierter Arbeitskräftegruppen und dann, wenn Binnenrekrutierung als Anpassungsmechanismus zu zeitaufwendig ist, z.B. bei Expansion.

Der zentrale Mechanismus der Binnenrekrutierung ist der, daß in den jeweiligen Prozessen lediglich für die Arbeitsplätze mit den geringsten (sachlichen und sozialen) Anforderungen an Arbeitsvermögen Arbeitskräfte von außen herangezogen werden, die Rekrutierung für höhere Anforderungen bzw. die Anpassung als Durchlauf durch die verschiedenen Qualifikationsformen und Stufen erfolgt. (Damit verbunden ist auch die oben gekennzeichnete minimale und betriebsunspezifische Anforderungsdefinition möglich.) Dieser Anpassungsprozeß dient zugleich als - von der Arbeitskraft akzeptierter - Selektionsprozeß wie (oberhalb eines gewissen Anforderungsniveaus und entsprechender Anpassungsprozesse) betriebspezifischer - und damit extern schwer vermarktbarer - Zurichtung der Arbeitskraft.

(25) Prinzip der Stammebelegschaft: Betriebe versuchen unter allen Bedingungen, das Prinzip der Stammebelegschaft zu verfolgen, d.h. einen möglichst umfangreichen Kern ihrer Belegschaft durch entsprechende Formen der Anpassung (soziale Integration), der Artikulierung bzw. Demonstration von Macht auf dem Arbeitsmarkt (wichtiger Betrieb auf dem Arbeitsmarkt, Image, Arbeitsplatzsicherheit etc.) und Gratifizierung, z.B. durch Aufstieg und Sicherheit, auf Dauer zu halten. Diese Integrationsmechanismen scheinen dabei in hohem Maße den Interessen der (deutschen) Arbeitskräfte entgegenzukommen (vgl. hierzu insbesondere B. Lutz, Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung..., a.a.O., S. 54 ff.).

Die Stammebelegschaft garantiert dabei Berechenbarkeit ihrer Reaktionen auf (sich gegebenenfalls ändernden) Arbeitskräfteeinsatz, die Möglichkeit, Arbeitskräfteeinsatz auf nicht rational durchorganisierte Beurteilungs- und Selektionsprozesse aufzubauen, wie auch - da die Integration in den Betrieb als ein sozialer Prozeß verstanden werden kann, der weit über die unmittelbare Arbeit hinausgeht - künftige Rekrutierungschancen in definierbaren Bevölkerungsgruppen. Stammebelegschaft sichert aktuell und längerfristig Verfügbarkeit.

Für die Gestaltung der betrieblichen Produktionsprozesse bedeutet dies, daß in der Perspektive dieses Verfügungsprozesses zwischen zentralen und marginalen Arbeitsanforderungen bzw. entsprechender Gestaltungen von Arbeitsanforderungen unterschieden werden muß oder kann: Ein wesentlicher Teil der Anforderungen an Arbeitsvermögen muß zwar die soziale Dimension im Hinblick auf die Integrationschance betonen, kann aber dann mit einer hohen Elastizität der verfügbaren (Stamm-)Arbeitskraft rechnen. Ein anderer Teil der Anforderungen an Arbeitsvermögen muß gering gehalten werden bzw. als Eingangsstufe für Integrationsanstrengungen gestaltet sein.

Wesentlich ist, diese Zentralität und Marginalität nicht mit dem Niveau des Arbeitsvermögens, vor allem nicht dem seiner sachlich-qualifikatorischen Dimension, in eins zu setzen. Auch sind diese Anforderungen an die Gestaltung der Produktionsprozesse, die sich auf Stabilität von Arbeitskraft und damit entsprechende Qualitäten stützen bzw. an Fluktuation, Rotation oder aber Eingliederungsmöglichkeiten orientieren, nur unter Verfügungsaspekt zu berücksichtigende Modifikationsformen für nutzungsorientierte Prozeßgestaltung und den Arbeitskräfteeinsatz.

Die (berechenbaren, individuell beurteilbaren) Qualitäten von Stammbeschaften liegen insbesondere in der Anpassungsbereitschaft (nicht unbedingt: unvermittelter - sachlich-qualifikatorischer - Anpassungsfähigkeit) an veränderte Bedingungen des Arbeitskräfteeinsatzes; in zeitlich, räumlich, sozialer Belastbarkeit (Leistungsanforderungen also gegenüber qualifikatorischen Anforderungen); in der Betriebserfahrung und damit der Bewältigungsfähigkeit spezifischer, sukzessiver Veränderungen im Arbeitsprozeß; in ihrer Fähigkeit, auch nicht explizierten bzw. vom Betrieb (noch) nicht perzipierten Arbeitsanforderungen (an Information, an spontaner Reaktion, an Anpassung neuer Arbeitskraft etc.) entgegenzukommen etc. Stammbeschaften erlauben damit im Produktionsprozeß und insbesondere in Veränderungsphasen einen höheren Spielraum für Fehler, Mängel, Leerstellen in der



Anpassung von Prozeß und Arbeitskraft (oder Arbeitsvermögen), geben mehr Offenheit für den Arbeitskräfteeinsatz, erweisen sich damit auch in längerfristiger Perspektive als elastisch (vgl. auch "Überschußqualifikation", Punkt (4)).

Schließlich ist festzuhalten, daß die Gratifizierung der Stammebelegschaft zum Teil dadurch erfolgt, daß sie als Stammebelegschaft eingesetzt wird, somit Prozeßbedingungen und Gratifikation in betrieblichem Interesse verbunden werden.

(26) Effekte unterqualifizierten Einsatzes von Arbeitskräften: Im Zusammenhang mit der Stammebelegschaft ist ferner festzuhalten, daß Betriebe im Verfügungsinteresse - zumindest in einem bestimmten Ausmaß - unterqualifizierten Einsatz systematisch durchzuführen suchen (also Überschußqualifikationen horten), um Elastizität zu sichern (vgl. oben (4)). Zwar erfordert die Nutzung der Arbeitskraft eine ständige (qualifikatorische und leistungsmäßige) Belastung an der oberen Grenze aller Dimensionen von Arbeitsvermögen, in längerfristiger Verfügungsperspektive heißt maximale Nutzung aber auch, Teile des Arbeitsvermögens "auf Eis" legen zu können. Verfügung über unterqualifiziert eingesetzte Arbeitskraft kann in bezug auf den Produktionsprozeß heißen:

- o Bei Prozeßveränderungen im Zeitablauf und entsprechend veränderten Anforderungen sind Anpassungen möglich.

Zum Beispiel können Facharbeiter aufgrund ihrer breiten Grundausbildung vom Einsatz in Serienarbeiten wieder auf komplexere Einzelfertigungen umgestellt werden; wesentlich ist ja, daß die Veränderung nicht am individuell innegehabten Arbeitsplatz erfolgen muß, sondern mit Arbeitsplatzwechsel im Betrieb verbunden sein kann.

- o Bei Schwankungen in der Art des Ausstoßes (andere Produkte auf dem Absatzmarkt oder auch quantitative Schwankungen im Anteil jeweils gefertigter Produkte) unter Beibehaltung des gesamtbetrieblichen Produktionsprozesses (gegebenen-



falls vorübergehender Stilllegung einzelner Arbeitsplätze) können zeitweilig bestimmte Qualifikationen aktiviert werden.

Zum Beispiel fertigen in einem Aluminiumbetrieb Blechschlosser Behälter und Gefäße weitgehend maschinell in Serie, werden aber ad hoc bei Sonderaufträgen zu eher handwerklichen, jedenfalls nur mit gering mechanisierten Hilfsmitteln zu bewältigenden Einzelfertigungen herangezogen.

- o Bei gelegentlich oder regelmäßig, aber jedenfalls nicht kontinuierlich vorkommenden technisch-organisatorischen Innovationen, die nur in der Phase des Anlaufens besondere Anforderungen an das Arbeitsvermögen stellen, können ebenfalls vorübergehend besondere Qualifikationen abgerufen werden.

Zum Beispiel werden in einem Metallbearbeitungsbetrieb ansonsten in Serienfertigung eingesetzte Facharbeiter in der Anlaufphase von neueingeführten Numerikmaschinen herangezogen, um Anfangsschwierigkeiten zu diagnostizieren und zu beheben und um weniger qualifizierte Arbeitskräfte einzuführen. (ISF-Fallstudie)

Typisch ist, daß sich diese vorübergehenden "Anlaufphasen" aus dem grundsätzlichen Interesse der Betriebe an einer Prozeßgestaltung ergeben, die tendenziell auf stabilen und kontinuierlichen Prozeßablauf und kontinuierlich hochgenutztes Arbeitsvermögen ausgerichtet ist.

Soweit diese technisch- und/oder organisatorischen Anpassungsprozesse ein gewisses Maß an Umfang und Kontinuität erreichen, z.B. unter den Bedingungen starker betrieblicher Expansion, können sie selber institutionalisiert werden und damit auf die vorübergehende Nutzung von Überschussqualifikation verzichtet werden; es findet dann eher ein polarisierter Arbeitskräfteeinsatz statt: Spezialisten für die Anlaufprozesse werden eingesetzt.

Zum Beispiel setzten Banken in der Phase starker Ausdehnung ihrer Zweigstellen "Spezialisten" ein, die als Zweigstellenleiter Einrichtung und Anlaufen der Arbeitsprozesse

in den neuen Zweigstellen organisierten; sobald der Prozeß eingefahren war, wurde ein weniger qualifizierter Zweigstellenleiter eingesetzt, der Spezialist begann mit dem "Anfahren" einer neuen Außenstelle; vgl. Krings/Nuber, a.a.O., S. 136.

Wenn es dem Betrieb gelingt, den Produktionsprozeß (z.B. aufgrund seiner Marktlage) langfristig konstant zu halten, kann er auf Elastizität, damit auch auf unterqualifizierten Einsatz von bereits eingesetzten Arbeitskräften in allen oder in einigen Dimensionen des Arbeitsvermögens mehr oder weniger verzichten. Typisch ist dann, daß Konstanz von Anforderungen über längere Frist zu Legitimationsproblemen, aus der Art der Belastung und der geforderten Qualifikation führt, insbesondere bei Neurekrutierung, und daß zu irgendeinem Zeitpunkt erforderliche Veränderungen der Prozesse durch technologische Sprünge vollzogen werden müssen, zu deren Bewältigung die bislang (eben nicht unterqualifiziert) eingesetzte Arbeitskraft im allgemeinen dann nicht ausreicht. Solches Konstanthalten von Anforderungen kann auch durch Ausgliederung von Prozessen, in denen Innovationen vorgenommen werden, erfolgen (und gegebenenfalls zu polarisierendem Arbeitskräfteeinsatz führen).

(27) Nutzung oder Blockierung öffentlicher Ansprüche an Prozeßgestaltung und Arbeitskräfteeinsatz: Betriebe versuchen, im Interesse von Verfügung und Elastizität formal institutionalisierte, d.h. öffentlich normierte und negativ sanktionierbare Ansprüche an die Prozeßgestaltung bzw. den Arbeitskräfteeinsatz abzufangen oder zu nutzen. Eingriffe oder Regelungen, die den Arbeitskräfteeinsatz begrenzen, sollen neutralisiert werden.<sup>1)</sup>

1) Zu den verschiedenen betrieblichen Politiken gegenüber öffentlichen Eingriffen vgl. ISF München, DFG-Projekt: Problem der Institutionalisierung beruflicher Qualifizierung als Bedingung und Ergebnis betrieblicher Strategien, Arbeitsbericht 1972, München, Februar 1973 (hektographiertes Manuskript, Böhle, Schneller, Binkelmann); auf diese Zusammenhänge kann hier nicht eingegangen werden.

Die verfügungsrelevanten Maßnahmen müssen sich auf die Prozeßgestaltung selbst richten: z.B. Abbau von Nachtschicht und damit Einsatzmöglichkeit für Frauen (Nachtarbeitsverbot für weibliche Arbeitskräfte); Abbau bestimmter Gefährdungen und damit Einsatzmöglichkeiten für Jugendliche (JASchG) etc. Sobald solche Regelungen aber auf den Arbeitskräfteeinsatz bzw. die Rekrutierung durchschlagen, kann das Abfangen als mißlungen bezeichnet werden (z.B. Nichteinstellung von Jungarbeitern, weil es die mit dem Produktionsprozeß verbundenen Gefahren nicht erlauben; Nichteinstellung von Gastarbeitern, weil etwa vorgeschriebene Unterbringungsmöglichkeiten nicht zur Verfügung gestellt werden können etc.).

Wenn im regionalen Betriebsvergleich solche öffentliche Auflagen besser erfüllt werden können als von Arbeitsmarktkonkurrenten, können solche Auflagen auch genutzt werden (Arbeitsplätze für Schwerbeschädigte, für Frauen etc.).

(28) Arbeitskräftepotential und Richtung und Niveau technisch-organisatorischer Veränderungen: Die unter betrieblichen und regionalen Bedingungen (Image; Kapitalausstattung; Marktstellung etc.; Standort, Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt; etc.) gegebenen Potentiale an Arbeitskraft können auf Richtung und Niveau der technisch-organisatorischen Veränderungen eines Betriebs durchschlagen bzw. durch Richtung und Niveau technisch-organisatorischer Veränderungen bewältigt werden.

Richtung und Niveau sind in der Realität nicht sinnvoll voneinander zu trennen. Richtung soll hier inhaltliche Momente von Produktionsprozessen bezeichnen; Art und Qualität des Produkts, schwere oder leichte Arbeit in der Perspektive der Arbeitskraft etc. Niveau soll den Grad an Standardisierung (Planbarkeit, Berechenbarkeit etc.) und an technologischer Autonomie (Notwendigkeit von menschlichen Eingriffen in den Prozeß) bezeichnen.

Die Richtung der technisch-organisatorischen Veränderungen ist durch die Verfügbarkeiten am Arbeitsmarkt nur bedingt beeinflusbar. Sie wird im wesentlichen beeinflusst durch das Angebot auf dem Produktionsmittelmarkt und von der betrieblichen Stellung auf dem Absatzmarkt, die gesichert und aus-

gebaut werden muß, wobei Übergang auf andere, neue Märkte nur unter bestimmten Bedingungen möglich ist.

Ein typischer Fall des Durchschlagens von Verfügung auf dem Arbeitsmarkt besteht etwa darin, daß - bei gegebenem niedrigem technisch-organisatorischem Niveau - die Verfügbarkeit über mehr oder weniger qualifizierte Arbeitskraft auf die Qualität des Produkts durchschlägt und dadurch nur eine bestimmte Ausrichtung der Technisierung und Standardisierung möglich wird (siehe unten).

Das Niveau der technisch-organisatorischen Veränderungen ist einmal von der quantitativen Verfügbarkeit über Arbeitskraft abhängig und beeinflusst z.B. die Frage der Extensivierung eines gegebenen technisch-organisatorischen Stands oder der Intensivierung und Veränderung; die qualitativen Verfügbarkeiten können dabei wesentlich Einfluß auf die Höhe des technisch-organisatorischen Stands und auf das Tempo seiner Veränderungen nehmen: Das technisch-organisatorische Niveau der Produktionsprozesse kann dabei durch Prozeßspaltungen differenziert werden, um unterschiedliche qualitative und quantitative Verfügbarkeitspotentiale (auch regional) auszunutzen; die Prozesse können durch Veränderungen von Standardisierung und technologischer Autonomisierung in ihren Anforderungen differenziert, erhöht und erniedrigt werden.

Empirisch sind die Auswirkungen der Verfügbarkeit von Arbeitskraft komplex und wirken auf Richtung und Niveau der technisch-organisatorischen Prozeßgestaltung in einem ein. Einige typische Situationen sind z.B. (alles ISF-Fallstudien):

Betriebe schöpfen (regionale) Potentiale wenig qualifizierter Arbeitskraft durch Prozeßabspaltung aus:

Ein Konfektionskleidungsbetrieb in einer Mittelstadt mechanisiert und standardisiert seine Fertigung; er lagert aber einfache Näharbeiten mit traditionellen Nähmaschinen in umliegende Dörfer aus, um ungelernte Frauen dort nutzen zu können, zugleich noch vorhandenes Kapital in Form der alten Maschinen (die keine großen Gebäudeinvestitionen erfordern: gemietete Säle von Gasthäusern) zu nutzen und außerdem zeitliche Schwankungen abzufangen (unregelmäßiges Ar-

beitsangebot, keine Arbeitsmarktkonkurrenz am Ort). - Betriebe mit hochautomatisierten und komplexen Fertigungen lagern einfache Montagearbeiten in wirtschaftsschwache Regionen aus, belassen dort vergleichsweise einfachere Arbeitsprozesse (vgl. Fallstudie 3 und 4).

Betriebe differenzieren ihre Produktionsprozesse durch additiven technischen Fortschritt, um vorhandenes Personal weiter nutzen zu können:

Modernisierungen von Prozessen werden so durchgeführt, daß die alten Arbeitsprozesse daneben noch bestehen bleiben, um - ältere, nicht umschulbare, ausländische etc. - Arbeitskräfte weiter einsetzen zu können. Ein Betrieb der Reifenproduktion stellte neue Fertigungsanlagen auf, die nur relativ wenige Arbeitskräfte erforderten; er besetzte sie mit einigen erfahrenen Arbeitskräften der alten Anlagen sowie neu rekrutierten Technikern; die alten Anlagen wurden - mit den alten Mannschaften - weitergefahren. Vorausgesetzt wird vor allem die Möglichkeit, auf beiden Anlagen rentabel ein gleichartiges oder spezifisch differierendes Produkt herstellen zu können (vgl. Fallstudie 1).

Betriebe stellen auf neue Fertigungs- und Kooperationsformen um, um vorhandenes qualifiziertes Personal durch weniger qualifiziertes, aber verfügbares Personal ergänzen zu können:

Durch Stilllegung von Betriebsteilen freigewordene Metallfacharbeiter übernehmen Anlagenführerpositionen in neu eingeführten automatisierten Gießprozessen, unqualifizierte Arbeitskräfte und Facharbeiter der traditionellen Gießerei (Kernformer) übernehmen Bedienungs- und Hilfsfunktionen. Entsprechende Marktstellung und Kapitalkraft des Betriebs ist dabei Voraussetzung. - Betriebe stellen von Einzelerfertigung auf Baukastenfertigung um, um neben vorhandenen Facharbeitern auch Angelernte einsetzen zu können. Starke Marktstellung und damit Fähigkeit zu Sortimentsbereinigung ist dabei eine wesentliche Bedingung (vgl. Fallstudie 2 und 4).

Betriebe führen halbautomatisierte einfache Produktionsprozesse ein, um gering oder anders qualifiziertes, freigesetztes eigenes Personal zu nutzen:

Ein Bergbau- und Hüttenbetrieb nutzte nach Stilllegung seine freigewordenen - unqualifizierten und in ihrer Qualifikation nicht mehr verwertbaren - Arbeitskräfte, die an schlechte Arbeitsbedingungen gewöhnt waren, zum Einsatz in insbesondere in dieser Perspektive eingeführten halbautomatisierten Prozessen der Kunststoffrohrfertigung, die geringe qualifikatorische Anforderungen stellten. Voraussetzung war ein gewisser Zugang zum Rohrmarkt (Hütten- und Gußrohrbetrieb) sowie die relativ geringen Investitionsaufwendungen für die Kunststoffrohrfertigungsanlagen (vgl. Fallstudie 4).



Betriebe besetzen in gleichartigen Prozessen ähnliche Positionen mit unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften in Abhängigkeit von ihrer regionalen Verfügbarkeit:

Vgl. etwa Kammerer, Lutz, Nuber, Ingenieure im Produktionsprozeß, Frankfurt/M. 1973, S. 102 ff.; hier wird gezeigt, wie in gleichartigen Fertigungsprozessen je nach regionaler Verfügbarkeit unterschiedliche Kombinationen von Facharbeitern, Technikern, Ingenieuren und Diplom-Ingenieuren eingesetzt werden.



## 6. Sicherung betrieblicher und gesellschaftlicher Strukturkonstanz durch Berücksichtigung von Legitimationserfordernissen beim Arbeitskräfteeinsatz - Einige Hinweise

Wie in der Skizze des theoretischen Ansatzes und im analytischen Ansatz zu zeigen sein wird (vgl. Kap. II und III), ist der Betrieb bei der Verfolgung seiner Interessen in der Verfügbarmachung, der Nutzung und dem Bewertungsausgleich (Gratifizierung) Bedingungen unterworfen, die es sinnvoll erscheinen lassen, ein betriebliches Interesse an interner und, vermittelt über diese, gesellschaftlicher Stabilität, an Strukturkonstanz, gesondert zu betrachten. In der Verfolgung dieses Interesses kommen die Grenzen zum Ausdruck, die der Betrieb bei der Interessenverfolgung generell nicht überschreiten darf, wenn er die gegebene gesellschaftliche Struktur als die Rahmenbedingung seiner Existenz nicht antasten will (bzw. kann). Entscheidend ist, daß gerade dieses Interesse als ein objektives, unbewußt und unreflektiert verfolgtes betrachtet werden muß, und daß ein einzelner Betrieb es jederzeit ohne gesellschaftliche Folgen durchbrechen kann; die Sicherung gesellschaftlicher Strukturkonstanz ist ein Durchschnittseffekt, der dem einzelnen Betrieb gleichgültig ist, solange Rückwirkungen auf seine innere Stabilität ausbleiben.

Dem analytischen Schema entsprechend betrachten wir hier nur zwei Bereiche, in denen derartige Effekte zum Ausdruck kommen: innerbetriebliche Hierarchie- und Organisationsaspekte einerseits und Rückwirkungen auf Erwartungen von Arbeitskräften und deren Folgen für das gesellschaftliche Legitimationseinverständnis andererseits (vgl. Kap. III, 4.).

Auch innerhalb dieser Bereiche akzentuieren wir hier beispielhaft nur einige besondere Probleme; sie lassen sich als objektive Implikate betrieblichen Handelns nicht in bestimmten Maßnahmen und dergleichen zeigen, sondern nur durch Ver-

weis auf bestimmte Momente des betrieblichen Handelns in den anderen Interessenbereichen.<sup>1)</sup>

(29) Sicherung minimaler Effekte auf betriebliche und gesellschaftliche Stabilität: Die Verfolgung von betrieblichen Interessen in der Verfügbarmachung, Nutzung und Gratifizierung von Arbeitskraft ist überlagert von dem Versuch, keine oder möglichst nur minimale Rückwirkungen der jeweils angestrebten bzw. durchgeführten Maßnahmen (a) auf die betriebliche hierarchische Struktur, auf die Identität der betrieblichen Organisation und (b) auf Erwartungen der Arbeitskräfte, die das gesellschaftliche Legitimationseinverständnis mit diesem Handeln negativ beeinflussen könnten, zuzulassen. Daher rührt tendenziell eine strukturelle Konservativität betrieblichen Handelns.

Dies drückt sich beispielsweise aus in der Aufrechterhaltung einer grundsätzlichen Präferenzskala in der Rekrutierung, die neben den genannten Vorteilen vor allem eine abschätzbare soziale Qualifikation bei den präferierten Arbeitskräften beinhaltet; in der Wahrung eines Bewertungsgefälles zwischen Arbeitskräften, das diese Priorisierung deklariert; in der Gratifizierung "sozialer und innerbetrieblicher Erfahrung", die tradierten Betriebsablauf abschätzbar garantieren; in der Hochbewertung und entsprechend weitestmöglicher Erfüllung von Erwartungen an Arbeitsplatzsicherung schlechthin; in den Versuchen, betriebliches Handeln so durchzuführen, daß es nötigenfalls in den eingefahrenen Konfliktaustragungsformen mit den Arbeitskräften ausgehandelt werden kann; in den Versuchen, die Belastung der unterschiedlichen Arbeitskräftegruppen nach Art und Intensität nicht gegenüber gesellschaftlich akzeptierten Formen zu steigern; in den Versuchen, die Abschätzbarkeit der Wirkungen bestimmter Gratifikationsformen nicht durch Veränderungen zu mindern etc.

(30) Legitimierung herrschaftlichen Handelns durch Sachzwang: Betriebe versuchen, herrschaftsrelevantes Handeln so zu gestalten, daß es "sachzwangbedingt" erscheint oder so ausgewiesen werden kann. Negative Folgen für die Arbeitskräfte

1) Sobald der analytische Ansatz weiterentwickelt ist, werden sich auch diese Zusammenhänge auf konkreter Ebene besser fassen lassen. Für einige weitergehende (d.i. speziellere) Interpretationen vgl. die Fallstudien.

werden damit über "unausweichliche" technische, organisatorische oder ökonomische Zusammenhänge erklärt und legitimiert, betriebliche Interessen kaschiert.

Ein zentraler Fall ist z.B. die Behandlung von Schlüsselgruppen. Betriebe versuchen, Schlüsselgruppen von Arbeitskräften, d.h. solche Gruppen, von denen bestimmte Arbeitsprozesse abhängig sind, durch technisch-organisatorische Gestaltung der Arbeitsabläufe bewußt oder nicht bewußt auszuschalten, sofern sie deren Loyalität nicht mehr über Gratifizierung oder sonstige traditionelle Herrschaftsinstrumente (Freisetzungsdrohung, zeitweise Versetzung etc.) sichern können.

Ein Maschinenbaubetrieb versuchte, sich von Facharbeitern (insbesondere Drehern) unabhängig zu machen, die durch Lohnforderungen, Absentismus, Leistungszurückhaltung etc. ihre Knappheitssituation am örtlichen Arbeitsmarkt zur Verbesserung ihrer individuellen Arbeitssituation ausnutzen wollten; die Vorgesetzten (Meister) waren nicht in der Lage, den Forderungen auszuweichen und zugleich ihre Dispositionen durchzusetzen. Der Betrieb führte in einem längeren Prozeß numerisch gesteuerte Drehmaschinen ein, die er bewußt und gezielt mit ausländischen Angelernten besetzte, um seine Unabhängigkeit von den Facharbeitern zu demonstrieren und einen Autoritätseffekt zu erzielen ("Es geht auch ohne euch"). Die gleichzeitige betriebliche Expansion und die mangelnde Kapitalkraft erlaubten allerdings keine Entlassungen, so daß letzten Endes doch über (finanzielle) gratifikatorische Maßnahmen sowie Reduktion der Eingriffe der Vorgesetzten Loyalität und innerbetriebliche Stabilität erkaufte werden mußten. (ISF-Fallstudie)

In einer Großdruckerei versuchte eine kleine Gruppe von Setzern, die an einem bestimmten Maschinentyp arbeiteten, Kollegen und Hilfspersonal gegenüber der Werksleitung zu bestimmten Protestmaßnahmen zu veranlassen. Nachdem eine gütliche Regelung nicht mehr möglich schien, wurden die von diesen Arbeitskräften besetzten Setzmaschinen, obwohl noch keineswegs abgeschrieben oder veraltet, durch Anlagen ersetzt, die sogar teurer arbeiteten, aber mit angelernten weiblichen Arbeitskräften besetzt werden konnten. Die Maschinensetzer wurden entlassen, was mit technischen Rationalisierungsmaßnahmen begründet wurde. (ISF-Fallstudie)

Es ist anzunehmen, daß die Tendenz zur Befreiung von Schlüsselgruppen in dem Maß wächst, wie sich auch gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen (Punkstreiks) auf solche Gruppen stützen; der Arbeitskräfteeinsatz wird dann in noch stärkerem Maß an der Elastizität der Arbeitskraft und an seiner (technisch-organisatorisch kaschierten) Indifferenz für die Aufrechterhaltung betrieblicher hierarchischer (und institutioneller) Strukturen orientiert sein, oder den Erwartungen der Schlüsselgruppenmitglieder in erhöhtem Maß zwecks Loyalitätssicherung entgegenkommen.

(31) Versuch der Nicht-Explication betrieblicher Herrschaft: Auch dort, wo keine expliziten Herrschafts- oder Loyalitätskonflikte bestehen, versuchen Betriebe, Leistungsabforderung, Leistungskontrolle, Selektion aufgrund von Leistung etc. als sachbedingt auszuweisen, ihr Interesse daran nicht durch hierarchische Eingriffe zu explizieren und Konflikte, die die betriebliche Führungsstruktur berühren könnten, zu vermeiden.

In diesem Zusammenhang sind alle jene Herrschaftsinstrumente interessant, mit deren Hilfe Leistungsabforderungen an den technisch-organisatorischen Apparat gebunden werden (im Extremfall: das Fließband); in denen die Leistungskontrolle auf sog. "objektiven" Bewertungsverfahren aufbaut (Zeitvorgaben); in denen mit Billigung der Arbeitskräfte in die Gruppenzusammensetzung eingegriffen und Umsetzungen, im Extrem auch Freisetzungen, vorgenommen werden können (Gruppenakkord). Vgl. hierzu die Fallstudien, Fall 3.

Arbeitstempo, Umsetzungen, Gratifikationshöhe etc. sind damit in ihrer jeweiligen Form legitimiert; der Arbeitskräfteeinsatz - und der entsprechende "Bedarf" an bestimmten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt - kann mitbedingt sein durch das betriebliche Interesse, seine interne hierarchische Struktur, die Sicherung ihrer Durchsetzungsfähigkeit durch bestimmte "versachlichte" Herrschaftsformen zu sichern.

(32) Legitimatorischer Charakter der Gestaltung von Arbeitsbedingungen: Die Gestaltung der unmittelbaren Bedingungen am Arbeitsplatz, die entscheidend sind für die Verfügung (Image) und für die Nutzung, kann dabei ganz generell legitimatorischen Charakter annehmen, also gesellschaftliche Erwartungen von Arbeitskraft befriedigen und insofern Loyalität gegenüber dem Betrieb produzieren, die Prinzipien des Arbeitskräfteeinsatzes als akzeptabel erscheinen lassen. Dies gelingt, wenn sowohl die Erwartungen der einzelnen Arbeitskräftegruppen an ihren Arbeitsplatz wie die erwartete Differenz zu den Arbeitsplätzen anderer Arbeitskräftegruppen erfüllt werden können. Das Problem für den Betrieb ist dabei, daß damit bestimmte, von der Verfügung und Nutzung her interessante Formen des Arbeitskräfteeinsatzes nicht mehr möglich werden; so sind z.B. nicht aus qualifikatorischen, sondern aus legitimatorischen Gründen bestimmte Formen der Kooperation nicht mehr möglich.

Hierher gehören Fälle, in denen Facharbeiter den Betrieb verlassen, weil sie mit ausländischen Arbeitern zusammenarbeiten müssen (z.B. deutsche Maurer in Kolonnen, die überwiegend aus Ausländern bestehen; entsprechend Maschinenbedienungsmannschaften in Druckereien etc.).

Hingegen werden z.B. andere Formen der Kooperation "erzwingen",

etwa wenn in ähnlichen wie den gerade geschilderten Fällen die deutschen Facharbeiter zu Anlagenführern mit Vorarbeiterpositionen ernannt werden, um die Arbeitsplätze attraktiv zu machen, sich daraus aber neue Kooperationsformen mit den traditionellen Meistern ergeben, die dann ihre sachliche Funktion gegenüber diesen Vorarbeitern verlieren (keine Eingriffschancen an den Anlagen).

Auszugehen ist davon, daß in vielen Fällen dieses Problem in seiner legitimatorischen Perspektive gelöst wird: Typisch sind hier die formal differentielle Arbeitsplatzgestaltung für Arbeiter und Angestellte, die bei den jeweiligen Arbeitskräftegruppen die Legitimität des Arbeitskräfteeinsatzes unabhängig von Belastungen, Gratifikationen etc. begründen können.

(33) Gesellschaftlicher Legitimationsdruck und betriebsinterne Stabilität: Wesentlich ist die Chance, daß der einzelne Betrieb sich in einzelnen Handlungszusammenhängen gesellschaftlichen Erwartungen oder gesellschaftlichem Legitimationsdruck entziehen kann, sofern er damit nicht seine eigene innere Stabilität auf Dauer belastet.

Dies setzt allerdings voraus, daß die gesellschaftlichen Anforderungen (zwar thematisiert, aber noch) nicht normativ institutionalisiert sind bzw. keine betrieblichen Umgehungs- oder Blockierungsstrategien gegenüber normativen Regelungen bestehen (Betriebe können sich also beispielsweise nur vorübergehend und ausnahmsweise und mit entsprechenden Folgebelastungen etwa gesetzlichen Auflagen der Ausländerbeschäftigung oder des Unfallschutzes und ähnlichem entziehen).



Der größte Betrieb (Metall- und Gießereibetrieb) auf dem Arbeitsmarkt einer wirtschaftsschwachen Region mit Angebot an geringqualifizierten männlichen Arbeitskräften hatte trotz seiner starken Stellung auf dem Arbeitsmarkt keine Möglichkeit, die Arbeitsplätze in der Gußputzerei (Grobputzen) zu besetzen, weil die Arbeitsbedingungen (Staub, Lärm etc.) so schlecht waren, daß sie auch von geringqualifizierten Arbeitskräften ohne Arbeitsplatzalternativen nicht mehr akzeptiert wurden. Der Betrieb konnte die gesellschaftlichen Ansprüche an Arbeitsbedingungen, die sich hier also in extremen äußerten, trotz seiner Bemühungen, als "sozialer Betrieb" zu gelten, unterlaufen, indem er in diese Region mit arbeitslosen deutschen Arbeitskräften ausländische Arbeitskräfte holte, die diese Arbeitsbedingungen hinnahmen (eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen kam aktuell aus Finanzierungsgründen nicht in Frage). Das Legitimationsrisiko wurde mittelfristig in eine Machtdemonstration umgemünzt, die die Verfügung über unqualifizierte deutsche Arbeitskräfte nicht beeinträchtigte (wohl aber die über höherqualifizierte deutsche Arbeitskräfte, die dem Betrieb nicht mehr sein traditionelles "soziales" Image zuerkannten) (vgl. Fallstudie 4).

Anders ist die Situation, wenn ein Betrieb längerfristig und umfassend (d.h. in der Mehrzahl seiner Arbeitsprozesse) die Diskrepanz zwischen seinen Arbeitsbedingungen und den gesellschaftlichen Anforderungen an deren Gestaltung groß hält. Er muß dann mit beträchtlichen Einbußen an Verfügungsmöglichkeiten rechnen, die nicht gratifikatorisch überspielt werden können.

Ein Großbetrieb der Gummi-Industrie hielt durchweg derart schlechte Arbeitsbedingungen aufrecht, daß er - in regionaler Konkurrenz mit anderen Großbetrieben mit weit besseren Arbeitsbedingungen - nur noch ausländische Arbeitskräfte und auch diese nur noch bedingt rekrutieren konnte. Nachwuchs an deutschen Arbeitskräften auf allen Qualifikationsebenen und vor allem für Führungspersonal war auch bei bedeutsamer Gratifizierung kaum zu bekommen. Trotz beträchtlicher Investitionskosten wurde - über die aktuellen, hier nicht interessierenden Maßnahmen hinaus - eine Standortveränderung mit gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitsbedingungen ins Auge gefaßt, um den Legitimationsdruck auszugleichen (vgl. Fallstudie 1).

(34) Verknüpfung gesellschaftlicher Erwartungen von Arbeitskraft und Einsatz von Arbeitskraft: Gesellschaftlich durchgesetzte Interessen an Qualifizierung von Arbeitskräften, entsprechende gesellschaftliche Institutionen (berufliche Grundausbildung in verschiedenen Formen, Weiterbildungsinstitutionen, AFG etc.) und Erwartungen von Arbeitskraft an



Ausbildung und den Zusammenhang von Ausbildung und Einsatz im Arbeitsprozeß dürfen im Interesse betrieblicher, organisatorischer und hierarchischer Stabilität nicht zu zwingenden (normativ auferlegten) Verknüpfungen führen. Betriebe versuchen, ihre Verfügungs-, Nutzungs- und Gratifizierungsinteressen so zu verfolgen, daß sie in Beschaffung und Selektion und in der Form der Nutzung und Gratifizierung offen sind für autonome Entscheidungen. Bindungen etwa zwischen Zertifikat und Position (etwa: Industriemeister), zwischen Art der Ausbildung und Einsatz (Berufsfachschule - unmittelbarer Einsatz im Prozeß und entsprechende Gratifizierung) und ähnliches werden zu vermeiden gesucht.

Das bedeutet, daß nicht alle durchgesetzten und unter Umständen politisch oder normativ abgestützten Erwartungen in legitimierungsorientiertes betriebliches Handeln umgesetzt werden. Legitimierungsrisiko kann dort betriebliches Verhalten bestimmen, wo längerfristige Folgelasten abzusehen sind und aktuell ausreichende Machtasymmetrie auf dem Arbeitsmarkt oder im Arbeitseinsatz besteht.

Aktuell spielt z.B. die Reduzierung des Angebots an Lehrstellen eine wesentliche Rolle; ferner die Nichtakzeptierung bestimmter Bildungsgänge (etwa der Fachoberschule: Absolventen werden nicht eingestellt, oder Techniker Ausbildung: Einsatz erfolgt wieder an Facharbeiterplätzen, unter Umständen sogar weniger relevanten); die Betonung des Betriebs als Ausbildungsort (womit zugleich entsprechende Sozialisierungs-, Selektions-, Gratifizierungs-, Sanktionierungsmöglichkeiten etc. gegeben sind) ist eine Strategie in dieser Richtung.

(35) Ausgleich zwischen Erwartungsdruck und Erwartungserfüllung: Betriebe versuchen, durch die Gestaltung der Bedingungen des Arbeitskräfteeinsatzes gesellschaftliche Erwartungen von Arbeitskräften nicht zu unterbieten, um ihr Verfügungs-, (Rekrutierungs-)problem zu lösen, aber auch bei Knappheit von Arbeitskräften deren gesellschaftliche Erwartungen nicht in einer Form zu "überbieten", die neue gesellschaftliche Erwartungen wecken könnte. Sie versuchen, das Legitimations-einverständnis nicht zu belasten, aber auch keinen Erwartungsdruck zu erzeugen.

(36) Arbeitsgestaltung (Nutzung von Arbeitskraft) und Verhinderung der Interessenartikulation und -organisation: Betriebe versuchen, durch Arbeitsgestaltung - Parzellierung (Zerlegung von Arbeit) und Isolierung (Nichtbeanspruchung von Kooperationsfähigkeit bei der Arbeit) - im Arbeitskräfteeinsatz zu erreichen, daß die Interessen der Arbeitskräfte gegenüber dem Betrieb schwer kollektivierbar, schwer kollektiv organisierbar und damit wenig artikulierbar und individuell kaum durchsetzbar sind. Da diese Form der Arbeitsgestaltung unbewußtes Prinzip der Nutzung von Arbeitskraft ist, bleibt sie entweder verborgen und bedarf keiner Legitimierung oder kann, wenn gesellschaftliche Erwartungen entsprechender Art einmal thematisiert sind, gegebenenfalls technisch-ökonomisch ("sachlich") legitimiert werden.

(37) Traditionelle Arbeitsorientierung und neue Arbeitstugenden: Betriebe versuchen, traditionelle gesellschaftliche Orientierungen gegenüber dem Arbeitseinsatz (Leistungsmotivation, geringe Aufstiegsbedürfnisse, Akzeptierung der Trennung von Männer- und Frauenarbeitsplätzen etc.) aufrecht zu erhalten, ohne dabei "neue" Arbeitstugenden (Initiative, Lernbereitschaft, Mobilität etc.) zu blockieren, soweit sie erforderlich sind. Dies gelingt im allgemeinen durch polarisierenden Einsatz und Gratifikationsdifferenzierung, die beide selbst (zumeist durch technisch-organisatorische Sachzwänge) legitimiert werden müssen.

(38) Ausländische Arbeitskräfte und gesellschaftliche Integrationsprobleme: Betriebe versuchen, den Einsatz von Ausländern im betrieblichen Interesse zu gestalten und geraten dadurch überwiegend in gesellschaftliche (regionale) Integrationsprobleme, die nur dann vom Betrieb angegangen oder gelöst werden können, wenn der innerbetriebliche Einsatz bereits eine solche Lösung impliziert oder wenn Ausländer in einem solchen quantitativen Umfang eingesetzt werden, daß für den Betrieb der (unter Umständen normativ geregelte) gesellschaftliche Bewältigungsdruck so groß wird, daß er durch formal-organisatorische Lösungen (Ghetto oder langfristig-sozialpolitische Maßnahmen) stabilitätssichernd wirken kann.

(39) Kurzfristige Nutzung von Arbeitskraft und gesellschaftliches Abfangen der Folgen: Betriebe versuchen, die Folgen kurzfristig orientierter Nutzung von Arbeitskraft (Leistungsminderung, Frühinvalidität, mangelnde Anpaßbarkeit an neue Anforderungen etc.) nur für bestimmte Arbeitskräftegruppen und nur in Ausnahmefällen als einzelne zu lösen, hingegen diese Aufgaben der Gesellschaft (Sozialpolitik) zu überlassen und nur formale Beiträge (Steuern) zu leisten. Auflagen normativer Art, die den Arbeitskräfteeinsatz selbst betreffen (Jugendarbeitsschutz, Nachtarbeitsverbot für Frauen, gewerbehygienische Vorschriften etc.) werden durch Gestaltung des Arbeitsprozesses zu neutralisieren gesucht.

(40) Abwälzung negativ legitimatorischer Maßnahmen auf die Gesellschaft: Betriebe versuchen, in der Gesellschaft negativ legitimatorisch wirkende Maßnahmen (z.B. Entlassungen, hohe Belastung am Arbeitsplatz etc.) durch technisch-organisatorische bzw. ökonomische Gründe zu legitimieren (z.B. "Rationalisierung") oder auf gesamtgesellschaftliche bzw. gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge abzuwälzen ("Konjunktur") oder durch Einbeziehung von Vertretern der Arbeitskräfte in die Verantwortlichkeit zu rechtfertigen ("Sozialpläne"). In allen Fällen wird versucht, den einzelnen (eigenen) Betrieb in seiner Außenwirkung auf dem Arbeitsmarkt nicht zu belasten. Können einzelbetrieblich solche Maßnahmen verhindert werden, während andere sie durchführen, so werden sie im Verfügungsinteresse ("attraktiv") oder im Nutzungs- und Gratifizierungsinteresse ("höhere Belastung") ausgenutzt ("sicherer Arbeitsplatz").

