SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Teilhabe im Spannungsverhältnis zwischen individuellen Ansprüchen und kollektiver Interessenvertretung

Zimmermann, Bénédicte

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Zimmermann, B. (2012). Teilhabe im Spannungsverhältnis zwischen individuellen Ansprüchen und kollektiver Interessenvertretung. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *19*(4), 432-453. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-342972

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Bénédicte Zimmermann*

Teilhabe im Spannungsverhältnis zwischen individuellen Ansprüchen und kollektiver Interessenvertretung**

Zusammenfassung – Ziel des Beitrags ist es, das Paradigma von Teilhabe durch Beschäftigungsfähigkeit, das heute die vorrangige Grundlage von Sozialstaatlichkeit bildet, einer empirischen Überprüfung im Lichte des Ansatzes der Verwirklichungschancen im Anschluss an Amartya Sen zu unterziehen. Dabei steht der Begriff der beruflichen Entwicklung im Mittelpunkt, mit dem Betrieb als unverzichtbarem Mitspieler. Anhand einer empirischen Fallstudie werden zunächst die unterschiedlichen Formen von Partizipation untersucht, die eine Politik der Verwirklichungschancen im Unternehmen ermöglichen. In einem zweiten Schritt werden Spannungsverhältnisse zwischen diesen Partizipationsformen, insbesondere zwischen individueller und kollektiver Teilhabe unter den Gesichtspunkten von Verantwortung und Gerechtigkeitsprinzipien analysiert.

Social Entitlements under the Double Requirement of Individual Participation and Collective Interest Representation

Abstract – This article empirically assesses the paradigm of social entitlements based on employability, currently proposed as the new foundation of European welfare states, as opposed to the capability approach proposed by Amartya Sen. This paradigm makes professional development a central dimension and makes the enterprise a key player, as the place for the exercise and development of professional skills. The first step uses a case study to analyze the different forms of participation which are required for professional development based on capabilities at the workplace. The second step highlights, from the viewpoint of responsibility and principles of justice, the tensions that arise between individual and collective forms of participation when a company seeks to foster employees' capabilities.

Key words: **capability, collective bargaining participation, participative management, principles of justice, professional development, responsibility, social entitlements, work** (JEL: I00, J24, J28, J53, L20)

---

* Bénédicte Zimmermann, Centre de recherches interdisciplinaires sur l'Allemagne (CRIA), Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS), 96 bd Raspail, F – 75006 Paris. E-Mail: benedicte.zimmermann@ehess.fr.

** Ich möchte herzlich dem SOFI, das mich anlässlich einer Einladung zu einem Kolloquium angeregt hat, diesen Aufsatz zu schreiben, sowie dem Berliner Wissenschaftskolleg danken, das es mir ermöglich hat, ihn unter den denkbar besten Bedingungen während meines dortigen Aufenthaltes von 2011 bis 2012 zu überarbeiten. Dankbar bin ich diesen beiden Institutionen auch dafür, dass sie die Übersetzung unterstützt haben.

Übersetzt von Christiana Goldmann

Artikel eingegangen: 2.7.2012
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.10.2012.

Industrielle Beziehungen, 19(4): 432-453 DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2012_04_Zimmermann
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035 © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Die Modernisierung der Sozialstaaten, die Ende der 1990er Jahre von der Europäischen Kommission angestoßen wurde (Europäische Kommission 2007; Rudischauser/Zimmermann 2004), zielt nicht nur auf die Sozialpolitik ab, sondern auch auf die Arbeit und das Verhältnis zu ihr. Zum einen geht es darum, durch eine Politik der Aktivierung zusätzliche Arbeitsanreize zu schaffen, zum anderen darum, durch eine Politik der Beschäftigungsfähigkeit einem Abrutschen in die Arbeitslosigkeit besser vorzubeugen. Diese politischen Vorstellungen tragen, wenn auch weniger unmittelbar spürbar als der massive Einfluss der Globalisierung und des Finanzmarktkapitalismus (Kädtler 2006; Faust/ Bahnmüller/ Fisecker 2010), auch dazu bei, das Verhältnis der Menschen zur Arbeit durch das Einführen eines neuen normativen und moralischen Rahmens tiefgreifend zu verändern.

Indem sie dem Umbau der Sozialstaaten zu einem Staat, der fördert und fordert, das Wort redet (Gilbert 2002; Gronbach 2009), gestaltet die europäische Modernisierungspolitik die Beziehungen zwischen Arbeit und Sozialem neu. Mit der Vorstellung, es müsse mehr Eigenverantwortung übernommen und mehr für die eigene Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt getan werden, lässt sie den Ansatz einer „aktiven" Vorbeugung, die ganz auf die Person des Arbeitsnehmers setzt, an die Stelle des kurierenden Ansatzes der Unterstützung, sprich des „Passiven", treten, der historisch mit den vom Kollektiv getragenen Sozialversicherungen assoziiert ist (Wagner/Didry/Zimmermann 2000; Lessenich 2008).

Unter mindestens zwei Gesichtspunkten definiert diese Modernisierungspolitik den Ort neu, den die Arbeit in der Vergesellschaftung des Individuums einnimmt. Ganz im Sinn des neuen Leitbildes vom Arbeitnehmer als Unternehmer seiner Karriere (Bröckling 2007) bürdet die Aktivierungspolitik den Arbeitnehmern verstärkt eine Verantwortung für ihre Beschäftigungsfähigkeit auf, d.h. für ihre Fähigkeit, eine Beschäftigung zu finden und zu behalten. Zugleich trägt das Leitbild des ‚unternehmerischen Selbst' dazu bei, die Aktivierungspolitik zur Trägerin einer Subjektivierung von Arbeit zu machen (Moldaschl/Voss 2002) mit dem Verspechen, dass jeder Einzelne eine Stärkung seines Selbstwertgefühls erfahren kann. Daraus resultiert eine tiefgreifende Ambivalenz: Einerseits hat die Verschiebung der Verantwortung vom Kollektiv auf den Einzelnen zur Folge, dass mangelnde berufliche Weiterentwicklung und die Ursachen der Langzeitarbeitslosigkeit dem Arbeitnehmer persönlich angelastet werden, was diesen moralisch unter Druck setzt. Andererseits schürt die Subjektivierung der Arbeit die Hoffnung und Erwartung auf Anerkennung (Holtgrewe/Wagner/ Voswinkel 2000), ganz im Einklang mit der idealisierten Vorstellung von einer Welt, in der jeder sich selbst verwirklichen kann.

Diese Ambivalenz spiegelt die Zwiespältigkeit eines Gerechtigkeitsmodells wider, das der individuellen Auszeichnung den Vorzug vor der kollektiven Solidarität gibt. Auf die Arbeitswelt übertragen wirft ein solches Modell grundsätzliche Fragen bezüglich der Bedingungen auf, unter denen die individuelle Verantwortung wahrgenommen wird. Die Freiheit zu arbeiten und sich fortzubilden ist Voraussetzung dafür, Sicherheit durch Beschäftigungsfähigkeit zu erlangen. Das Bestehen dieser Freiheit wird von der Modernisierungspolitik aber sehr selten hinterfragt, da sie in einer demokratischen Republik wie Deutschland oder Frankreich anscheinend für selbstverständlich gehalten wird. Aber wie sieht die Wirklichkeit aus? Was bedeutet diese Freiheit

konkret? Kann jeder sie ausüben, und genügt es, seine Beschäftigungsfähigkeit entwickeln zu wollen und es auch zu können, wie es die herrschende Sprache der Institutionen stillschweigend unterstellt, wenn es um Aktivierung und lebenslange berufliche Weiterbildung geht (Caillaud/Zimmermann 2011)?

Anders gesagt, lässt sich die Wahrnehmung der Verantwortung, die auf der Freiheit beruht, unternehmerisch tätig zu sein und zu arbeiten, auf die Frage von Wollen und Sollen reduzieren? In seinen Arbeiten hat Genard (1999) gezeigt, dass zwei weitere Aspekte, Wissen und Können, genauso wichtig sind, um Verantwortung wahrzunehmen. Obwohl selten berücksichtigt, scheinen die Bedingungen von Wissen (auch im ganz elementaren Sinne des Zugangs zu Informationen) und Können (im Sinn von etwas sein und machen können) in der Arbeitswelt sogar entscheidend zu sein; insofern ist das Verhältnis der Lohnarbeit zunächst ein Verhältnis der Unterordnung, in dem der Beschäftigte im Rahmen seines Arbeitsvertrags auf einen Teil seiner Freiheit verzichtet. In dem Kompromiss, der dem seit Ende des 19. Jahrhunderts errichteten Sozialstaat zugrunde lag, wurde dieser Verzicht durch die Einkommenssicherung des Arbeitnehmers aufgewogen. Heute zerbricht dieser Kompromiss, und das auf sehr einseitige Weise: Der Arbeitnehmer ist aufgefordert, zum Unternehmer seiner eigenen Laufbahn zu werden. Er soll die Sicherheit seiner Einkünfte in die eigene Hand nehmen, indem er von seiner Freiheit, zu arbeiten und seine Beschäftigungsfähigkeit zu garantieren, Gebrauch macht, während er als Lohnabhängiger in einem Unterordnungsverhältnis steht und keineswegs selbstverständlich über die Mittel verfügt, diese Freiheit wahrzunehmen.

Berlins (1969) Unterscheidung zwischen „negativer" Freiheit als Fehlen von Handlungshindernissen und „positiver" Freiheit als das wirksame Vermögen, in einer gegebenen Situation zu handeln, liefert einen Ansatzpunkt, um dieses Paradox zu analysieren. Die Reformen des Sozialstaats stiften zwischen diesen beiden Bedeutungen der Freiheit Verwirrung, indem sie unterstellen, dass die erste die zweite enthält. Diese Reformen beruhen ihrem Wesen nach auf einer Ideologie der negativen Freiheit und stellen drauf ab, deren Bedingungen zu schaffen. Und sie nötigen die Individuen, sich auf ihre eigenen Ressourcen zu stützen, um ihre positive Handlungsfreiheit auszuweiten. Auf diese Weise vergrößern sie die Ungleichheit zwischen denen, die Zugang zu solchen Ressourcen haben (sozialen, kulturellen, auf Netzwerken beruhenden usw.), und den anderen (Zimmermann 2011).

Aus diesem Grund zeichnet sich die Modernisierung des Sozialstaats durch einen doppeldeutigen Individualismus aus: durch einen potentiell emanzipatorischen Individualismus, der Freiheit und individuelles Selbstentfaltungspotential ganz oben rangieren lässt, und durch einen potentiell entfremdenden Individualismus, der das Individuum ungeachtet des Vorliegens der sozialen und kollektiven Bedingungen dafür zum einzigen Bezugspunkt für die Ausübung individueller Freiheit macht. Castel sieht darin einen Widerspruch zwischen einem „Individuum im Übermaß" (individu par excès) und einem „bloßen Individuum" (individu par défaut), und genau darin gründe die neue Spaltung der Gesellschaft (Castel 2009: 424-449).

Das Umschlagen des dem Sozialstaat zugrundeliegenden Paradigmas – von der Sicherheit des Arbeitsplatzes oder des Einkommens zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit – macht aus dem Betrieb den Ort schlechthin für die Ausübung und Entfaltung

der Berufstätigkeit, einen unverzichtbaren Mitspieler. Dennoch wird seine Verantwortung als solche selten zum Thema gemacht. Neben der Verantwortung des Individuums ist vor allem die Rede von den öffentlichen Institutionen, die damit betraut sind, die Übergänge auf dem Arbeitsmarkt oder zwischen den verschiedenen Zeitabschnitten menschlicher Tätigkeit (die Zeit der Berufstätigkeit, der Ausbildung, der Kindererziehung, der Rente usw.) zu flankieren und zu begleiten. Wie wichtig die Organisation dieser Übergänge auch sein mag (Schmid 2002), die Mehrzahl der Erwachsenen fördert aber ihre Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen ihrer eigentlichen Arbeit und der beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten, die diese bietet. Deshalb scheint es mir wichtig zu sein, auch die Verantwortung des Unternehmens zu hinterfragen, und die Verfahren und die Mittel, die er seinen Beschäftigten im Hinblick auf ihr berufliches Weiterkommen zur Verfügung stellt, genau zu untersuchen.

Das war das Thema zweier qualitativer Befragungen, die ich zwischen 2004 und 2009 in französischen Unternehmen über die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten durchgeführt habe.[1] Den theoretischen Hintergrund bildete eine soziologischen Anwendung des Ansatzes der Verwirklichungschancen – *capability* (Nussbaum/Sen 1993) –, um die Wandlungen der Arbeitswelt und ihrer Regulierungsformen zu studieren. Wo die Modernisierungsreformen sich damit begnügen, Freiheit als eine Gegebenheit zu unterstellen, die allein von der individuellen Verantwortung abhängt, bringt der Gedanke der Verwirklichungschance einen Begriff von Freiheit ins Spiel, der deren normative Voraussetzungen und konkrete Bedingungen hinterfragt.

In soziologischer Perspektive liefert der Begriff der Verwirklichungschance ein besonders geeignetes Instrument, um die institutionelle Sprache der Freiheit empirisch zu überprüfen. Die Frage lautet: Welche wirksamen Handlungsmöglichkeiten besitzen die Arbeitnehmer, wenn es um berufliche Weiterbildung und Weiterentwicklung geht? In welchen Situationen und für wen sind solche Möglichkeiten vorhanden? Die gewählte Methode konfrontiert die Sprache der Institutionen damit, wie sie auf der Ebene der Organisationen (hier der Unternehmen) übersetzt und eingesetzt wird, um so die Widersprüche zwischen den Zumutungen oder den Versprechen, die sie beinhaltet, und den tatsächlichen Auswirkungen auf die Beschäftigten deutlich zu machen (Zimmermann 2006, 2011). Es ist nicht nur von heuristischem Interesse, wenn die in der Forschungspraxis oft getrennten drei Ebenen der Institutionen, Organisationen und der Biographie hier zusammengenommen werden. Ein solcher Zugang ermög-

---

1 Qualitative Erhebungen in 13 französischen Betrieben, durchgeführt in Zusammenarbeit mit Delphine Corteel und Dilip Subramanian im Rahmen der europäischen Projekte „Eurocap: Dialogue Social, Emploi et Territoire, pour une politique européenne des capacités“ (http://www.idhe.ens-cachan.fr/Eurocap/) und „Capright: Resources, Rights and Capabilities. In Search of Social Foundation for Europe" (www.capright.eu). Die 13 Betriebe lassen sich den Branchen Chemie, Dienstleistung und Metallindustrie zuordnen. Das Vorhaben bestand aus einer Analyse auf mehreren Ebenen, die drei verschiedene Bereiche zusammenführt: Institutionen, Organisationen und individuelle Biographien. Insgesamt wurden 174 Leitfadeninterviews mit Beschäftigten aus allen Rängen der Firmenhierarchie geführt, vom Bandarbeiter bis zum Generaldirektor, einschließlich der Vorarbeiter, Manager und Vertrauensleute.

licht auch, ausgehend von der Offenlegung der dem kapitalistischen System innewohnenden Widersprüche, eine Gesellschaftskritik zu untermauern.

Nur eine Minderheit von Unternehmen (10%) sorgt in Frankreich dafür, dass ihre Beschäftigten ihre Chancen auf berufliche Weiterentwicklung verwirklichen können (Lambert/Vero/Zimmermann 2012). Die folgenden Ausführungen stützen sich auf einen von insgesamt 13 Betriebsfällen, die nach der Methode qualitativer Fallstudien (Pongratz/Trinczek 2010) untersucht wurden. Das Unternehmen Bigtrucks sticht unter den untersuchten Unternehmen als dasjenige hervor, das seinen Beschäftigten die weitestgehenden Verwirklichungschancen im Hinblick auf Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Weiterentwicklung bietet. Das ist zunächst überraschend, weil es sich um ein LKW-Montagewerk handelt, das sich in dieser Hinsicht positiv abhebt etwa von einem ebenfalls untersuchten Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen, und das gemeinhin als Inbegriff von Wissensökonomie und Kompetenzorientierung gilt. Der Schlüssel zur Aufklärung dieses scheinbaren Missverhältnisses liegt in den Formen der „Partizipation" und der Gerechtigkeitsgrundsätze, die den Betrieb steuern. Der Vergleich zwischen den untersuchten Betrieben zeigt, dass Partizipation der Beschäftigten eine notwendige Bedingung ihrer Verwirklichungschancen darstellt. Aber nicht alle Formen der Partizipation wirken gleich, es kommt vielmehr auf ihren Zusammenhang mit der Betriebs- und Arbeitsorganisation und dem Führungsstil an. Der Fall Bigtrucks zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass er unterschiedliche Partizipationsformen miteinander verbindet. Er zeigt sehr deutlich, dass und wie berufliche Selbstverwirklichungschancen aus dem Zusammenspiel zwischen kollektiven und individuellen Partizipationsformen entstehen.

Ziel der Analyse ist, an diesem exemplarischen Fall zunächst die Formen der Partizipation, die die Selbstverwirklichungschancen im Unternehmen bedingen, aufzuzeigen, um in einem zweiten Schritt die Spannungen zu analysieren, die zwischen diesen Partizipationsformen zutage treten, wenn ein Unternehmen sich auf diese Weise wirksam für die Erweiterung der Verwirklichungschancen seiner Beschäftigen engagiert. Auch wenn die Verwirklichungschancen der Beschäftigten sich verbessern, wenn Gewerkschaften und Betriebsräte ihre kollektiven Interessen vertreten, sind darüber hinaus noch individuelle Äußerungen und Partizipation – im Hinblick auf die Artikulation der Erwartungen und persönlichen Pläne – nötig, und diese können im Betrieb in ein Spannungsverhältnis zu den kollektiven gegründeten Formen der Teilhabe treten. Partizipation oder Teilnahme reicht aber nicht aus, um Teilhabe zu gewährleisten. In einer Perspektive auf Verwirklichungschancen erfordert Teilhabe Berechtigung genauso wie Mitsprache. Darüber hinaus müssen kollektive ebenso wie individuelle Partizipation allen Beschäftigten gleichermaßen zugänglich sein, und die Berechtigungen müssen auf klar ausgesprochene Gerechtigkeitsgrundsätze bezogen sein.

Ein erster Teil bestimmt zunächst den Begriff der beruflichen Entwicklung, indem er ihn vom Begriff der beruflichen Fortbildung abgrenzt. Er wird deutlich machen, inwiefern es der Ansatz der Verwirklichungschancen ermöglicht, das Paradigma von Teilhabe auf der Grundlage von Beschäftigungsfähigkeit als neues Fundament des Sozialstaats empirisch zu überprüfen. Ein zweiter Teil untersucht anhand der empirischen Fallstudie die Formen der mit beruflicher Entwicklung verbundenen Partizipation im Betrieb. Ein dritter Teil schließlich beschäftigt sich mit den ambivalenten Be-

ziehungen zwischen individueller und kollektiver Teilhabe sowie mit den Spannungen, die sich – bezogen auf Verantwortung und Gerechtigkeitsgrundsätze – zwischen der unmittelbaren individuellen Partizipation und der Partizipation durch kollektive Interessenvertretung im französischen Unternehmen ergeben.

Von kollektiver zu individueller Teilhabe

Das auf kollektiver Teilhabe und Mittelverteilung beruhende soziale Modell der Sicherheit des Arbeitsplatzes wird heute unter dem Druck der alles erfassenden Forderungen nach Flexibilität – sie betreffen gleichermaßen die Organisationen, ihre Mitarbeiter, den Arbeitsmarkt und das Ganze der Gesellschaft – durch das auf individueller Teilhabe beruhende Modell der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ersetzt. Aus dieser doppelten Akzentverschiebung – von der Beschäftigung zur Beschäftigungsfähigkeit und von der Verteilung zur individuellen Teilhabe – folgt zweierlei.

Diese Verschiebung bewirkt den Übergang von einem Zustand zu einem Prozess, von der Sicherheit der Beschäftigung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Sicherheit wird dadurch zum Gegenstand einer permanenten Anstrengung, wird niemals auf Dauer erreicht, sondern muss ständig vom Beschäftigten selbst gewährleistet werden, der aufgefordert ist, seine Beschäftigungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Der französische Ausdruck „sécurisation des parcours professionnels" (Sicherung der beruflichen Laufbahn), die Losung jeder neuen Reform des Arbeitsmarkts und der Sozialsysteme, verweist durch die Worte „Sicherung " und „Laufbahn" gleich doppelt auf diesen Gedanken eines Prozesses.

Außerdem bewirkt diese Verschiebung, dass die kollektive von der individuellen Verantwortung abgelöst wird, und zwar in dem Maße, wie es dem Beschäftigten zufällt, für seine Beschäftigungsfähigkeit zu sorgen. Wo die Sicherheit mit einem unpersönlichen Gut – der Beschäftigung – verbunden war, setzt das Paradigma der Sicherung auf die persönlichen Eigenschaften des Beschäftigten, die nach seinem Geschick beurteilt werden, seine Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und zu entwickeln. Anders gesagt, insofern er „Subjekt seiner beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung" (CNPF 1998: 13) ist, wird an den Arbeitnehmer appelliert, Tag für Tag an seiner eigener Sicherheit zu arbeiten. Aber hat auch tatsächlich jeder, als Individuum auf dem Arbeitsplatz, die Gelegenheit und die Mittel, seine eigene Zukunft zu gestalten?

Verwirklichungschancen als empirischer Prüfungsmaßstab einer auf Beschäftigungsfähigkeit gegründete Teilhabe

Der Begriff der Verwirklichungschance, wie Sen (2009) ihn gefasst hat, erhebt diese Frage zur entscheidenden Herausforderung. Er wirft das Problem auf, welche Mittel den Leuten für die Wahrnehmung ihrer Verantwortung in einer bestimmten Umwelt überhaupt zur Verfügung stehen. Unter dem Gesichtspunkt der sozialen Gerechtigkeit liefert der Begriff damit einen Bewertungsmaßstab für das Paradigma einer auf Beschäftigungsfähigkeit gründenden Teilhabe.

Die Verwirklichungschancen einer Person bestehen für Sen in „der Freiheit, ihr Leben auf unterschiedliche Weise zu führen" (Sen 1993: 33). Diese Freiheit entspricht der Möglichkeit, zwischen Lebensstilen zu wählen, zwischen Weisen zu sein und etwas

zu tun. Das setzt die Beachtung der Personen selbst, ihren Bestrebungen und Wertsetzungen voraus. Aber die Freiheit zu wählen allein reicht nicht. Im Rückgriff auf Berlins Unterscheidung zwischen negativer und positiver Freiheit meint Sen, dass die Verwirklichungschance sowohl der einen als auch der anderen bedarf. Anders gesagt, ohne die positive Freiheit zu handeln gibt es keine Verwirklichungschancen (Sen 2009).

Meine soziologische Anwendung des Ansatzes der Verwirklichungschancen berücksichtigt die Freiheit zu wählen, das Vermögen zu handeln und die soziale Verantwortung als drei Hauptaspekte. Vom soziologischen Standpunkt aus lässt sich die Freiheit zu wählen nicht als eine absolute Freiheit verstehen, sondern als ein Prozess, der es erlaubt, zwischen Möglichkeiten wählen und seine Präferenzen äußern zu können. Das Handlungsvermögen verweist die Analyse zudem auf die Frage nach der Möglichkeit, die getroffene Wahl auch tatsächlich verwirklichen zu können. Damit rückt der Übergang von der formalen zur realen Freiheit in den Mittelpunkt der Untersuchung. Insofern verweist das Handlungsvermögen auch ganz wesentlich auf die individuellen und kollektiven Machtverhältnisse im Betrieb. Schließlich führt uns die Frage der sozialen Verantwortung zu Überlegungen über Gerechtigkeit und die Verteilung von Handlungsfreiheit. Sie verweist die Analyse darauf, die Instanzen zu benennen, auf die sich das Vermögen zu handeln in einem Unternehmen stützt, und zu klären, ob sie individueller oder kollektiver Natur sind, und in wieweit sie zur Verfügung stehen. Die beim Umbau des Sozialstaats oft vernachlässigte Frage nach den Gerechtigkeitsgrundsätzen und den kollektiven Instanzen, auf die sich die individuelle Teilhabe stützt, wird aus der Perspektive der Verwirklichungschancen zu einer zentralen.

Die soziologische Vorgehensweise betont die sozialen Mechanismen, die den Verwirklichungschancen zugrunde liegen. Soll der Ansatz der Verwirklichungschancen in Bezug auf die Arbeitswelt nutzbar gemacht werden, ist es unerlässlich, den ihn charakterisierenden Begriff der Freiheit dadurch zu ergänzen, dass die sozialen Beziehungen und die kollektiven Instanzen strikt berücksichtigt werden, die die individuellen Verwirklichungschancen untermauern oder behindern. Anders gesagt, dem für die individuellen Verwirklichungschancen ausschlaggebenden Aspekt der sozialen Strukturierung muss höchste Bedeutung zugesprochen werden. Ich werde also die Selbstverwirklichungschance als Folge der Interaktion zwischen einer Person und ihrer Umwelt betrachten. Umwelt wird hier in dem weiten Sinn verstanden, den sie im Pragmatismus (Dewey 1938) hat und der ebenso das Materielle und das Immaterielle, die Institutionen und Organisationen wie das Soziale, Menschliche und Topographische einschließt. Im Rahmen dieses Aufsatzes gilt meine Aufmerksamkeit der vom Unternehmen geschaffenen Umwelt.

Die Verwirklichungschance, sich zu äußern und Gehör zu verschaffen, als Voraussetzung für die berufliche Entwicklung

Um das tatsächliche Handlungsvermögen einschätzen zu können, über das die Arbeitnehmer hinsichtlich der Ausrichtung und der Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit verfügen, verwende ich die analytische Kategorie der beruflichen Entwicklung. Während Beschäftigungsfähigkeit faktisch darauf verweist, dass die Beschäftigten,

wenn sie ihre Kompetenzen pflegen oder ausbauen, dies ausschließlich im Interesse des Unternehmens tun, greift der Begriff der beruflichen Entwicklung darüber hinaus auch die Vorstellung der persönlichen Entwicklung auf, im Sinne von Entwicklung als „Erweiterung der substantiellen Freiheiten, über die Menschen verfügen" (Sen 1999: 297). Daher betrachten wir die berufliche Entwicklung als Zusammenspiel von beruflicher Fortbildung und persönlicher Entwicklung und als Quelle einer Beschäftigungsfähigkeit, die auf Selbstverwirklichungschancen beruht. Der Begriff der Selbstverwirklichungschance berücksichtigt die Werte, die ein Individuum selbst als ausschlaggebend für die Entwicklung seiner beruflichen Laufbahn betrachtet, sowie die Möglichkeit, sie zu äußern und zur Geltung zu bringen. Über Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklung hinaus misst der Begriff der beruflichen Entwicklung der Qualität der Arbeit, der Arbeitsbeziehungen und -bedingungen, dem Gleichgewicht mit dem Privatleben (*work life balance*) und der Mitsprache in diesen Bereichen gleich viel Bedeutung bei.

Unter dem Blickwinkel der Selbstverwirklichungschancen genügt es nicht, dass es im Unternehmen Beförderungs- und Bildungsmöglichkeiten gibt, damit der Arbeitnehmer aktives Subjekt seiner beruflichen Entwicklung wird. Hinzu kommen muss, dass er hinsichtlich seiner beruflichen Entwicklung die Wahl hat und an Entscheidungen beteiligt ist, die seine Zukunft beeinflussen (Lambert/Vero/Zimmermann 2012). Voraussetzung ist, dass man nicht nur technisch, sondern auch politisch und moralisch auf seine Umwelt einwirken kann, also die Möglichkeit hat, etwas diskutieren, vorschlagen, bezweifeln zu können und einem Kurs zu widersprechen, der einem nicht zusagt. Anders gesagt, man muss teilnehmen können. Anknüpfend an Bonvin (2008) werden wir dies die Verwirklichungschance nennen, die daraus resultiert, dass man eine Stimme hat (*capability for voice*).

Diese Verwirklichungschance verlangt neben der Äußerungsfreiheit Zugang zu Informationen und Partizipationsforen. Sie bedeutet, dass jeder selbst äußern können soll, was für ihn von Wert ist, und dass er es geltend machen kann, vor allem bezogen auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Ausbildung, Karriere, aber auch hinsichtlich des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben. Insofern beinhaltet die auf dem Haben einer Stimme beruhende Selbstverwirklichungschance zugleich die Fähigkeit, sich Gehör zu verschaffen, und die Fähigkeit, eine Bewertung vorzunehmen im Sinn eines Prozesses der Wertzuschreibung, der Bestimmung dessen, was für einen von Wert ist (Dewey 1988). So verstanden bildet das Vermögen, sich zu äußern und Gehör zu verschaffen, eine entscheidende Voraussetzung für die Gesamtheit der anderen Verwirklichungschancen des Arbeitnehmers im Betrieb. Seine Formen, seien sie individuell oder kollektiv, geben Aufschluss darüber, welche Weisen der Partizipation und der Arbeitermitwirkung im Betrieb möglich sind, auch wenn Betriebsleitung und Gewerkschaften sich über die Kontrolle uneins sind.

Historisch hat das Handlungsvermögen der Arbeiter, sich zu äußern und geltend zu machen, was für sie von Wert ist, die Form einer kollektiven, von den Gewerkschaften ergriffenen Stimme angenommen. Angesichts des ungleichen Vertrags- und Kräfteverhältnisses zwischen dem einzelnen Arbeiter und seinem Arbeitgeber sollte das Gewicht des Kollektivs in die Verhandlungen über Lohn und Arbeitsbedingungen eingebracht und durch den kollektiven Einfluss das Geschick des Einzelnen gefördert

werden. Dieser indirekten, durch die Vermittlungsrolle der Gewerkschaft ausgeübten Partizipation steht heute die von der Unternehmensleitung vertretene Version der direkten Partizipation gegenüber, die ausgehend von der Idee des unternehmerischen Selbst den Ansatz einer individuellen Kontrolle über die eigene Zukunft favorisiert. Diese Partizipation findet hauptsächlich in der direkten Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Vorgesetzten statt; sie kann sich jedoch auch im Rahmen von Partizipationsmodellen entwickeln, welche die individuelle Partizipation in kollektiven Diskussionsgruppen zum Tragen bringen.

Während der soziale Dialog und kollektive Vereinbarungen die bevorzugten Mittel der Arbeitnehmer bleiben, Mitwirkung im Unternehmen auszuüben, legt unsere Untersuchung doch nahe, dass solche Vereinbarungen allein nicht hinreichen, um den Arbeitnehmern reelle Verwirklichungschancen hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung zu garantieren. Dazu bedarf es auch anderer, direkterer Formen der Partizipation, so dass jeder über die Arbeit mitdiskutieren und als Einzelperson seinen Anspruch auf die von ihm bevorzugte berufliche Laufbahn geltend machen kann.[2] Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen, die die Selbstverwirklichungschancen ihrer Arbeiter am wirksamsten fördern, auch diejenigen sind, die neben dem sozialen Dialog einen Raum für Partizipation und Diskussionen über die Arbeit schaffen, der mit einem Kollektivbewusstsein einhergeht, das sich an anderen Werten als nur denen der Marktimperative orientiert (Zimmermann 2011). Um besser verstehen zu können, welche Bedingungen eine Politik des individuellen Handlungsvermögens in der Arbeit fördern, aber auch, welche Spannungen daraus entstehen können, richten wir im Folgenden die Aufmerksamkeit auf Bigtrucks, den Betrieb in unserer Untersuchung, der einer solchen Politik am nächsten kommt. Zuerst werden wir die drei Partizipationsformen untersuchen, die dort zusammen bestehen – die direkte der unmittelbaren Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer und seinem Vorgesetzten, die direkte im Rahmen der von der Betriebsleitung geförderten Partizipation und die indirekte der Vertretung durch Gewerkschaften und Betriebsräte.

Bigtrucks: Partizipation als kollektives und individuelles Lenkungsmittel

Die Untersuchung bei Bigtrucks bestand aus zwei Wochen Beobachtung, einer Dokumentenanalyse (Kollektivvereinbarungen, Personalbewertungsformular, Weiterbildungskatalog, *Bilan social*, Verfahrensbeschreibung, Statistiken usw.) und 26 vertieften biographischen Interviews mit verschiedenen Kategorien von Betriebsangehörigen – vom ungelernten Arbeiter bis zum Generaldirektor und Personalvertreter. Das Mitarbeitersample beruhte auf einer Zufallsstichprobe, die der Geschlechtsdimension Rechnung trug. Das Interviewraster enthielt zwei Hauptabschnitte: Der erste Abschnitt fokussierte auf das Unternehmen, der zweite war den Beschäftigten und ihren Biografien gewidmet.

Bigtrucks ist ein französisches Montagewerk eines schwedischen Herstellers von Lastkraftwagen. Keines der Teile wird vor Ort hergestellt. Das Fahrgestell, die Fahrerkabine, der Motor und die Achsen werden in anderen europäischen Betrieben von

---

2 Ferreras (2007) trifft eine entsprechende Feststellung, in der von ihr durchgeführten Untersuchung über die Arbeit von Kassiererinnen in belgischen Supermärkten.

Bigtrucks produziert, die übrigen Fahrzeugteile stammen von Zulieferfirmen. Die gesamte Tätigkeit dreht sich um die Montage. Von den 472 Beschäftigten, die der Betrieb 2004 zählte, arbeiteten 359 am Montageband. Es wird nicht auf Lager gearbeitet, jeder Lastwagen wird produziert, sobald alle Sonderwünsche des Kunden vorliegen, der nach dem Baukastenkastenprinzip aus einer großen Palette jedes einzelne Element des Lastwagens wählen kann. Bigtrucks hat sich auf Sonderanfertigungen von Standardprodukten verlegt, wie sie nach der von Salais und Storper (1997) aufgestellten Typologie der Produktionswelten für die Welt des Marktes charakteristisch sind.[3]

Die Leitung von Bigtrucks bezeichnet ihre Beschäftigten gern als „Handwerker für Lastkraftwagen". Obwohl das Montageband den Arbeitstakt vorgibt, sind nur wenige Aufgaben automatisiert. Der Monteur sorgt mit seinem Können dafür, dass die technischen Werkzeuge den Kundenwünschen entsprechend eingestellt werden, und macht sich so zum Vermittler zwischen den beiden. Das Gefühl, an der Herstellung eines wertvollen Produkts beteiligt zu sein, wird in der Fabrik auf allen Ebenen geteilt. Die Identifikation mit dem Produkt wird noch dadurch verstärkt, dass der Lastkraftwagen am Ende des Bandes für alle sichtbar ist. Jeder kann das Endprodukt, zu dem er beigetragen hat, sehen und bewerten. Die imposante Gegenwart des Lastkraftwagens zeugt von der Großartigkeit dieses Produkts. Die Anordnung des Bandes in Form eines umgekehrten S in der riesigen offenen Werkshalle, durch die man mit dem Fahrrad fährt, macht die verschiedenen Montagestationen sichtbar. In einem Prozess, an dem jeder Arbeiter mitwirkt, verwandelt sich das Fahrgestell am Beginn des Bandes in eine beeindruckende Maschine, die am Ende des Bandes fertig zum Losfahren ist. In der Zwischenzeit – genau gesagt innerhalb einer Stunde, vierzig Minuten und 50 Sekunden – sind die Leitungen, die Ventile, die Schläuche, die Achsen, der Motor, die Stoßstangen, die Fahrerkabine, die Räder usw. angebracht worden.

Am Montageband arbeiten zehn Teams, die jeweils unter der Verantwortung eines Vorarbeiters stehen. Die Regel ist, dass jeder Arbeiter vielseitig einsetzbar ist. Die Hierarchie ist im Ganzen sehr flach; die Regulierung der Arbeit beruht hauptsächlich auf Selbstkontrolle, die sowohl individuell als auch kollektiv funktioniert. Die Organisation der Arbeit folgt weitgehend dem von Toyota entwickelten Modell der flexiblen Produktion, das von Bigtrucks auf die Anforderungen einer kleinen spezialisierten Serienproduktion zugeschnitten wird. Einzelfertigung, Standardisierung der Arbeit, kontinuierliche Verbesserung und die unmittelbare Lösung von Problemen, die Übertragung von Verantwortung auf den einzelnen Beschäftigten und die Förderung seiner Fähigkeiten lehnen sich ebenso wie die flache Hierarchie unmittelbar an das System von Toyota an.

---

3 Salais und Storper (1997) unterscheiden vier Produktionswelten: die Industriewelt (industrielle Massenfertigung), die Welt des Marktes (Sonderanfertigungen), die interpersonnelle Welt (Dienstleistungen) und die Welt des Geistes (Forschung und Entwicklung). Diese vier Welten ergeben sich durch die Schnittstellen zweier Achsen: die eine bezieht sich auf das Produkt (Massenware oder Sonderanfertigung), die andere auf den Produktionsprozess (automatisiert oder individuell).

Um alle Mitarbeiter zu einer Gemeinschaft zusammenzuschweißen und zu motivieren, verpflichtet sich das Unternehmen, nicht allein den ökonomischen Erfolg im Auge zu haben, sondern auch das Wohl der Arbeiter als einen Wert zu berücksichtigen. Der Personalleiter betont:

> „Der Gedanke einer dauerhaften Leistung beruht sowohl auf der Fähigkeit der Leute als auch auf ihrem Einsatz, und das geschieht, weil die Leute mit ihrer Arbeit bei Bigtrucks zufrieden sind und gerne arbeiten ..."

Eine Produktionsweise zu fördern, die sich auf Engagement und Selbstbestimmung stützt, die die Person und ihre Fähigkeiten in den Mittelpunkt des Systems stellt, setzt voraus, dass jeder sich äußern und seinen Platz finden kann. Daraus folgen gelebte Werte, die eine Umgangsweise und ein Kollektivbewusstsein ausdrücken; einige nennen dies den „Geist von Bigtrucks". Seitens des Beschäftigten beinhaltet dieser Geist Einsatz, Verantwortung und Eigeninitiative, seitens des Betriebs verpflichtet er dazu „den Leuten Respekt entgegenzubringen" und ihren Bedürfnissen gerecht zu werden (hinsichtlich „der Sicherheit des Arbeitsplatzes", der „Zufriedenheit bei der Arbeit", der „persönlichen Entwicklung" und des „guten Gehalts"[4]). Der „Geist von Bigtrucks" steht für ein System wechselseitigen Engagements, das Beschäftigte und Betrieb verbindet, und das bedeutet im Idealfall, dass der Beschäftigte sich in die Arbeit einbringt, und der Betrieb seine berufliche Entwicklung fördert. Dieses Ideal ist der Grundsatz des „Bigtrucks-Konzepts". Im Gegensatz zu Auswüchsen des Vorbilds Toyota ist der Stellenwert, den Bigtrucks dem Faktor Mensch eingeräumt, nicht bloß ein demagogischer Nachklang der Theorie des Humankapitals. Vielmehr wirkt er sich ganz konkret auf die Arbeitsbedingungen aus, auf die Gelegenheit, sich beruflich weiterzubilden und zu entwickeln, was auch für die weniger qualifizierten Beschäftigten gilt, und schließlich auf die Öffnung eines Raumes, der es erlaubt, sich über die Arbeit auszutauschen (Zimmermann 2011). Der Eckpfeiler des Konzepts ist die Partizipation. Sie vereint drei Formen, die nicht frei von Spannungen nebeneinander bestehen, trotz der unterschiedlichen Zwecke und Aktionskreise.

Das Handlungsvermögen, seine individuellen Ansprüche an die Arbeit zu äußern

Jeder Beschäftigte führt ungeachtet seiner Qualifikationen jedes Jahr mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten „ein persönliches Gespräch über seine Weiterentwicklung". Das Gespräch erfüllt eine doppelte Aufgabe. Es ist nicht nur ein Mittel, die berufliche Laufbahn und die Ausbildung zu leiten; es dient zudem dazu, eine Bewertung des Arbeiters vorzunehmen, ihn am Arbeitplatz zu motivieren und Ziele für die Zukunft abzustecken. Durchgeführt wird es anhand zweier Instrumente: erstens eines Katalogs, der alle Funktionen in der Fabrik vollständig erfasst, die für ihre Ausübung erforderlichen Kompetenzen verzeichnet und mögliche Wege von einer Funktion zur anderen und die damit verbundenen Ausbildungen aufzeigt; und zweitens eines Gesprächsleitfadens, der dessen Eckpunkte festlegt, wobei zugleich die Bewertungskriterien dargelegt werden. Diese Kriterien beziehen sich insgesamt auf die Arbeit (die Eignung zur vielfältigen Einsetzbarkeit, zur Teamarbeit ...), auf das Produkt (Qualität)

---

4 Internes Schreiben von Bigtrucks.

und die Person (Fehlzeiten, Pünktlichkeit, Übereinstimmung mit den Werten des Betriebs, Partizipation etc.). Beide Dokumente stehen allen Beschäftigten im Intranet zur Verfügung. Außerdem erhält jeder Beschäftigte vor seinem jährlichen Gespräch den mit seinem Namen versehenen Leitfaden, damit er sich vorbereiten kann.

Das Gespräch ist nicht nur die Stunde der Bilanzierung und Bewertung; es hat außerdem die Aufgabe, über den beruflichen Werdegang des Arbeiters zu sprechen. Im Gegensatz zu dem, was wir für andere Unternehmen feststellen konnten, betonen die Beschäftigten von Bigtrucks, dass die Gespräche nicht bloß eine ihnen aufgezwungene Beurteilung darstellen, sondern gleichermaßen die Aufgabe erfüllen, sie in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu begleiten und zu unterstützen. Nicht selten kommt es vor, dass die Vorarbeiter in die Rolle des Betreuers und Ratgebers schlüpfen, wenn ihre Untergebenen den Wunsch äußern, nicht mehr bloß am Montageband zu arbeiten.

Betrachten wir den Fall Olivier. Als er 1993 nach einer Ausbildung zum Fräser als Lagerarbeiter bei Bigtrucks anfing, war er zwanzig Jahre alt. Er wird Gabelstaplerfahrer und erklimmt die verschiedenen Stufen zum Facharbeiter. Nachdem er das Ende der Karriereleiter eines Arbeiters erreicht hat, ist es sein „Traum, sich fortzubilden und nicht auf derselben Stufe stehen zu bleiben". Von seinem unmittelbaren Vorgesetzten ermuntert, noch einmal die Schulbank zu drücken, und unterstützt von der Personalabteilung, die ihm bei der Umsetzung dieses Plans half, verließ Olivier von April bis Dezember 2004 den Betrieb, um sich zum Lagerverwalter ausbilden zu lassen und im Rahmen seines Bildungsurlaubs das Äquivalent zum Abitur zu erwerben.[5]

Oliviers Laufbahn veranschaulicht das Zusammenspiel dreier Aspekte der Selbstverwirklichungschancen: die persönliche *Kompetenz* (auf der seine Vorgesetzten bestehen), die *Gelegenheit* (die Möglichkeit, an verschiedenen Stellen einsetzbar zu sein, sich bis zum Facharbeiter hochzuarbeiten und später Vorarbeiter zu werden) und die *Mittel* und *Ansprüche* (Zugang zu Informationen und Beratungen, das Vorliegen eines rechtlichen Instruments, nämlich des Bildungsurlaubs, das es gestattet, den Betrieb zu Bildungszwecken zu verlassen, und das unter Beibehaltung des Lohns und mit der Garantie, wieder auf seine Stelle zurückkehren zu können). Die Faktoren, die zu Oliviers beruflicher Selbstverwirklichungschance beitragen, sind daher zugleich *institutioneller* Natur (die staatliche Fortbildungsagentur, die eine Weiterqualifizierung und den für eine erfolgreiche Durchführung des Plans notwendigen Erwerb eines Diploms ermöglicht), *betrieblicher* Natur (die Arbeit und die Betriebsleitung müssen so organisiert sein, dass der Beschäftigte für eine Weiterbildung freigestellt werden kann, die Personalverwaltung des Unternehmens klärt über die entsprechenden Rechtsansprüche auf, sie legt eine ausführliche Personalakte an und aktualisiert sie im Laufe des Verfahrens – und *persönlicher* Natur (die Unterstützung durch den Vorgesetzten, der zwischen Olivier und der Personalverwaltung von Bigtrucks vermittelt). Aus dem Zusammenwir-

---

5 1971 eingerichtet, ist der Bildungsurlaub (*Congé individuel de formation*) ein verbriefter Anspruch, der es „jedem Arbeiter ermöglicht, zu jedem Zeitpunkt seines Berufslebens, auf eigene Initiative eine Fortbildung zu machen, die von den Fortbildungsangeboten der Firma unabhängig ist." Es handelt sich um ein staatlich finanziertes Instrument der Fortbildung (Podevin et al. 2008).

ken der institutionellen, betrieblichen und persönlichen Faktoren ergibt sich Oliviers Selbstverwirklichungschance.

Olivier selbst betont die Rolle des Gesprächs, aber auch wie wichtig es ist, sich informell außerhalb der institutionalisierten Formen zu äußern.

> „Man hat den Vorteil, mit den Vorgesetzten reden zu können, ohne unbedingt das jährliche Gespräch abzuwarten. Wenn man etwas zu sagen hat, dann kann man das sofort tun, aber einmal im Jahr hat man durch das persönliche Gespräch Gelegenheit, Rückschau zu halten und zu sehen, was noch an mehr möglich ist."

Obwohl das Jahresgespräch für die Verwaltung des „Humankapitals" zu einem unverzichtbaren Werkzeug geworden ist, lässt Olivier zugleich durchblicken, dass sich die menschliche Seite der Arbeit nicht auf ein formelles, an einem festgelegten Tag stattfindendes Gespräch beschränken lässt. Vielmehr gewinnt dieses erst dadurch seine Bedeutung, dass man sich in dem Moment, in dem man das Bedürfnis danach verspürt, Gehör verschaffen kann. Im Unterschied zu den jährlichen, mit einer Beurteilung verbundenen Gesprächen, deren formeller Anstrich die hierarchischen Beziehungen und die ungleichen Machtverhältnisse deutlich spürbar macht und mitunter Hindernisse aufbaut, ermöglichen die informellen Gespräche, eine engere Beziehung aufzubauen. Diese besonderen Bande bilden ein „Regime des Engagements", das einem „Regime der Vertrautheit" ähnelt, wie Thévenot (2006) es beschrieben hat. Die Montagearbeiter meinen, sie fühlen, dass ihre Vorgesetzten Vertrauen in sie setzen und vertrauen ihnen ihrerseits. Für sie ist die Achtung der springende Punkt des Vertrauens.

> „Das ist ein Betrieb, wo man uns Vertrauen entgegenbringt und man sich respektiert fühlt. Der Respekt schafft Vertrauen" (Damien, Montagearbeiter).

Vertrauen und Respekt als Teil des täglichen Umgangs miteinander bilden zwei wichtige Voraussetzungen für die Partizipation und die Teilhabe im Unternehmen. Sie prägen Art und Weise, wie die Mittel der Partizipation, das jährliche Gespräch eingeschlossen, umgesetzt werden.

Partizipation als Mittel der beruflichen Entwicklung

Die persönlichen Gespräche bieten zwar die Möglichkeit, individuelle Ansprüche zu äußern; sie allein genügen jedoch nicht, um die Verwirklichungschance der Beschäftigten in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung zu stärken. Bei Bigtrucks werden sie durch zwei kollektive Formen flankiert: durch eine kollektive, von der Betriebsleitung initiierte direkte Partizipation im Rahmen von Diskussionsgruppen und durch eine kollektive Vertretung, die vom Betriebsrat und den Gewerkschaften ausgeht.

Zwei Einrichtungen geben der betrieblichen direkten Partizipation bei Bigtrucks konkret Gestalt: zum einen individuelle Freistellungen, zum anderen die Gruppen, die für ständige Verbesserungen und Problemlösungen zuständig sind. Die Organisation der Teamarbeit sieht vor, dass jeder, zumindest diejenigen, die es wünschen, einige Stunden im Monat von ihrer Arbeit am Band entbunden werden können, um andere Aufgaben zu übernehmen (Prinzip der Freistellungen). Die Zahl Stunden variiert: Einige bitten um ein bis zwei Stunden im Monat, andere um bis zu 45 Minuten täglich. Die Aufgaben reichen von der Versorgung des Teams mit kleinerem Handwerks-

zeug über die Behandlung von Regelverstößen bei der Prüffunktion[6] bis hin zu Betriebsführungen für Besucher.

Die für Problemlösungen zuständigen Gruppen rufen *ad hoc* Beschäftigte aus verschiedenen Ebenen der Hierarchie zusammen, vom Bandarbeiter bis zum Produktionsleiter, um Probleme unterschiedlicher Natur anzugehen: die Sicherheit oder die Produktivität eines Bandabschnitts, die Anpassung der Arbeitsorganisation und -methoden, wenn eine neue Serie in Produktion geht, selbst persönliche Spannungen in einem Arbeitsteam. Die Bandarbeiter können so veranlasst werden, das Band mehrere Tage, ja sogar Wochen, zu verlassen, um mit Kollegen, Bandarbeiter wie sie selbst, aber auch mit den Managern und Technikern, die besten Lösungen zu finden. Auf diese Weise nahm Laurent (Techniker im Motorenteam) von 2003 bis 2004 an einer Gruppe teil, die mit der Einführung einer neuen Serie betraut war. Zwei Wochen hielt er sich im schwedischen Werk auf, in dem die neue Serie bereits in Produktion gegangen war und übernahm bei seiner Rückkehr die Ausbildung seiner Kollegen.

Damit diese Problemlösungsarbeitsgruppen funktionieren können, müssen die Teams flexibel organisiert sein. In jedem Team gibt es einen Springer, dessen Aufgabe im Rotationsverfahren von jedem Bandarbeiter für die Dauer einer Woche wahrgenommen wird, damit die Abwesenheit von Kollegen – wegen Krankheit, Fortbildung und insbesondere wegen Partizipation – aufgefangen werden kann. Sollte ein Bandarbeiter mehrere Tage oder Wochen fehlen, wird die schwankende Personalstärke von einem Zeitarbeiter ausgeglichen.[7] Ohne dass die Forderung nach Partizipation in der Arbeitsorganisation selbst verankert ist, bleibt ein partizipativer Führungsstil ein frommer Wunsch, wie der Misserfolg der Qualitätszirkel in Frankreich bewiesen hat.[8] Diese wurden *ex post* auf bestehende Organisationen aufgepfropft, die wenig geneigt waren, ihre Arbeitsweise zu revidieren. Die Partizipation sah sich in diesem Fall auf Bereiche festgelegt, die der Produktion nachgeordnet waren, und auf Diskussionszirkel beschränkt, die auf die Arbeitsrealität kaum Einfluss hatten. Der Fall Bigtrucks verdeutlicht, in welchem Maße die Organisation der Arbeit, der Führungsstil und die Personalpolitik ineinandergreifen und zusammengehen müssen, damit Räume für ein gemeinsames Besprechen der Arbeit entstehen und innerhalb des Betriebs funktionieren können (Subramanian/Zimmermann 2013).

Damien (Bandarbeiter im Team Auspufftöpfe) hat an einer Arbeitsgruppe teilgenommen, um das Team auf eine Steigerung der Arbeitsleistung einzustellen. Die Entscheidung, die Produktion von 36 auf 42 Lastkraftwagen am Tag zu steigern, war rein

---

6 Die Aufgabe der Prüfer besteht darin, am Ende des Montagebandes nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Lastwagen zu prüfen.

7 Nach betrieblicher Übereinkunft darf die Zahl der Zeitarbeiter nicht mehr als 20% des Stammpersonals betragen. Normalerweise bewegt sie sich bei etwa 10%. Das Unternehmen schließt Zeitarbeitsverträge nur ab, wenn sie von Zeitarbeitsagenturen vermittelt werden, die zugleich als Agenturen für Stellenvermittlung und Personalauswahl arbeiten.

8 Im Gefolge der Auroux-Gesetze von 1982, die die Rechte der Arbeiter verbessern sollten, stieß der partizipative Führungsstil eine kurze Zeit lang auf Begeisterung. Unternehmensgründungen, Qualitätskreise und andere Austauschforen blühten, aber es gelang nicht, sie auf Dauer zu stellen (Martin 1994).

kommerzieller Natur. Die Beschäftigten waren daran nicht beteiligt. Daraufhin wurde in jedem Team eine Arbeitsgruppe gebildet, um die nötigen technischen und materiellen Anpassungen vorzunehmen, aber auch, um die Steigerung der Arbeitsleistung für die Bandarbeiter annehmbar zu gestalten. Im Team Auspufftöpfe meldeten sich zwei Arbeiter freiwillig zur Mitarbeit in der Gruppe. Sie wurden dann drei Wochen Vollzeit abgeordnet, um mit dem Vorarbeiter, dem Techniker des Teams und dem Leiter des Montagebands zusammenzuarbeiten.

> „Also haben wir gemeinsam diskutiert, was man machen könnte, um die Arbeitsleistung zu erhöhen und denselben Arbeitsrhythmus beizubehalten, ohne dass es irgendwie zu ermüdend wird. Wir haben Lösungen vorgeschlagen und sie haben uns ihre Meinung gesagt (…). Wir haben gemeinsam in einem Büro gesessen um nachzudenken und haben am Montageband die Meinungen aller Kollegen eingeholt. Denn, man kann ja etwas vorschlagen, aber wenn das nicht allen passt, na dann wird es nicht einfach. Wir haben drei Lösungen vorgeschlagen, und dann haben wir besonders eine in Betracht gezogen und die dann allen Kollegen vorgelegt. Sie waren wirklich zufrieden damit, d.h. man würde die Plätze am Band tauschen, wenn es nötig sein sollte, den Platz der Einschraubmaschinen, der Stücke, und danach würde man sich um die Zeit kümmern. Wir haben das dem Vorarbeiter und dem Leiter von Band 2 vorgeschlagen, sie müssen es schließlich absegnen. Und dann haben wir Probeläufe gemacht, bevor wir es umgesetzt haben. So konnten alle sehen, dass es gut funktioniert, und deshalb ist es später auch ohne Probleme akzeptiert worden. Hätten wir keine Probeläufe gemacht, wäre es vielleicht zu Beschwerden gekommen: ‚So geht das nicht! Das ist zu hart!' Wir hätten uns dann die ganze Arbeit umsonst gemacht" (Damien, Bandarbeiter).

Dieses Beispiel zeigt, dass die Gegenstände der Partizipation recht selektiv sind: Sie bleiben auf die ständige Verbesserung und die Umsetzung der von der Betriebsleitung getroffenen Entscheidungen beschränkt. Sie mischt sich auf keinen Fall in deren Entscheidungsbefugnis ein.

Damiens Erfahrungsbericht verdeutlicht die Funktionen einer Arbeitsgruppe. Eine ihrer menschlichen und sozialen Funktionen besteht darin, eine monotone Arbeit dadurch zu entschädigen, dass andere Kompetenzen aufgewertet werden. Die Vorstellung, dass das System Chancen eröffnet und die berufliche Entwicklung der Beschäftigten begünstigt, wird sogar von den Gewerkschaftsvertretern verteidigt, die, obwohl sie die Schattenseiten des partizipativen Führungsstils anprangern, dessen positive Wirkungen anerkennen.

> „Am Band von Bigtrucks hat, wer sich wirklich in seinem Job einsetzen will, gute Chancen, er kann sich entwickeln, er kann sich fortbilden. Außerdem ist es eine gute Visitenkarte für diejenigen, die woanders eine Arbeit suchen" (Bruno, Vertreter der CFDT).

Die bei Bigtrucks erlangte berufliche Entwicklung ist auch auf andere Betriebe übertragbar. Der Kern des Systems besteht darin, dass das Unternehmen mittels betrieblicher Partizipation und Weiterbildung eine Qualität der einzelnen Beschäftigten kollektiv etabliert. Wegen der sehr wenig differenzierten Funktionenpyramide im Betrieb – mehr als drei Viertel der Beschäftigten sind am Montageband tätig – gibt es intern nur wenig Aufstiegsmöglichkeiten. Zwar unterstützt das Unternehmen die Mobilität seiner Beschäftigten durch eine Politik, freie Techniker-Verwaltungs- und Führungspositionen in erster Linie intern zu besetzen. Freie Stellen werden grundsätzlich intern allgemein ausgeschrieben, so dass sich jeder bewerben kann, der (wie Olivier) die ge-

förderte Qualifikation besitzt oder betrieblich erworben hat. Aber Bigtrucks ist nicht in der Lage, allen Beschäftigten intern dauerhafte Alternativen zur Montagearbeit anzubieten. Deshalb fördert das Unternehmen auch andere Wege der beruflichen Entwicklung. Einerseits berät die Personalabteilung Arbeitnehmer im Hinblick auf die Verknüpfung von Bildungsmaßnahmen zu langfristigen, mit öffentlichen Mitteln geförderten Bildungsgängen, und zwar auch dann, wenn es dabei um berufliche Umorientierungen geht, die für den Arbeiter (wie Damien) mit der Perspektive verbunden sind, das Unternehmen zu verlassen. Andererseits etabliert das Unternehmen durch Partizipations- und Weiterbildungspolitik einen Qualitätsruf seiner Beschäftigten (Zimmermann 2011), der jedem Mitarbeiter unabhängig von seiner individuellen Funktion oder Qualifikation zugeschrieben wird. Diese Qualität des Arbeitnehmers beruht auf einer Kompetenzzuschreibung, die sich nicht auf eine bestimmte berufliche Tätigkeit oder auf gegebene Fähigkeiten bezieht, sondern auf Ausbildungspotential und die Fähigkeit, mit wechselnden Situationen zurechtzukommen. Weil der Qualitätsruf des Bigtrucks-Arbeitnehmers bei den anderen Arbeitgebern des regionalen Arbeitsmarkts bekannt und begehrt ist, eröffnet er seinem Besitzer mögliche Mobilitätsspielräume, die ihr Vertrauen in die Zukunft stützen. In diesem Punkt kommt der Unterschied zum Ausdruck zwischen Kompetenzen, die rein aus individuellen Fähigkeiten hervorgehen, und Selbstverwirklichungschancen, die kollektiv bedingt sind, abhängig von den Möglichkeiten, die die Organisation eröffnet.

Eine zweite Funktion der Partizipation ist technischer und organisatorischer Art: Sie bezweckt die wirkungsvolle Umsetzung von Entscheidungen, indem man sich das Wissen und Können derer zunutze macht, die tagtäglich am Band stehen. Schließlich ist eine dritte, für die Unternehmensleitung entscheidende Funktion politischer Art: Es geht darum, die Bandarbeiter auf ihre Seite zu ziehen und mithilfe des gemeinsamen Austauschs Zustimmung zur Veränderung und deren Akzeptanz vorzubereiten. Mittels Diskussionen und groß angelegter Probeläufe unterstützt der partizipative Führungsstil die Verallgemeinerung der Veränderung, die sich ausgehend von den Arbeitsgruppen auf die Gesamtheit der Mitarbeiter erstreckt. Er etabliert ein kaskadenförmiges Verfahren der Einbindung, in dem die unmittelbar Betroffenen die von der Betriebsleitung festgelegten Vorgaben praktikabel machen und sich diese Vorgaben eher aneignen, als sie in Frage zu stellen.

So wie er bei Bigtrucks praktiziert wird, sucht der partizipative Führungsstil auf die Herausforderung, innerbetrieblich zu einem kollektiven Handeln zu kommen, damit zu reagieren, dass er für den Austausch über die Arbeit Foren schafft, die Orten der gemeinsamen Beratung gleichen. Er legt die moralischen Bedingungen der Arbeit so fest, dass in Übereinstimmung mit einer bestimmten Vorstellung von gemeinschaftlichem Handeln agiert werden kann, in der die Partizipation eine zentrale Rolle spielt. Die Partizipation wird in einer Weise sanktioniert, dass sie de facto die Form einer Verpflichtung, eines Muss annimmt. Indem sie eine Emanzipationschance über die Erweiterung des eigenen Kompetenzspektrums und die dadurch ermöglichte Übernahme von Verantwortung bietet, bedeutet Partizipation auch, dass diejenigen ins Abseits gedrängt werden, die sich dieser Verpflichtung nicht beugen wollen oder die erforderten Kommunikationsfähigkeiten nicht beherrschen. Entsprechend der informellen Logik, dass es ohne Beitrag keine Belohnung gibt, stellt sich ins Abseits,

wer sich der Partizipation entzieht. Von diesem Recht nicht Gebrauch zu machen, führt früher oder später zum Bruch mit der betrieblichen Gemeinschaft, an der aktiv teilzunehmen die Bedingung der Zugehörigkeit überhaupt ist.

Bei Bigtrucks anzufangen ist in etwa so, als würde man in eine Familie aufgenommen. Die Übereinstimmung mit den partizipativen Werten rangiert höher als die anderen Einstellungskriterien, vor allem als das Diplom, trotz seines hohen Ansehens in der industriellen Welt (Boltanski/Thévenot 1991). Die in Anschlag gebrachten Werte – Achtung und gegenseitiges Vertrauen, Pflichtbewusstsein, Loyalität und Engagement – lehnen sich mehr an die interpersonnellen Beziehungen der häuslichen Welt an. Das System Bigtrucks verdankt sich der Tatsache, dass diese Werte mit der Grammatik der Welt des Marktes verschmolzen werden, in welcher das Produkt der Bezugspunkt ist. Der partizipative Führungsstil fördert eine Konzeption von Arbeit und Kollektiv, die sich auf einen Kompromiss zwischen der interpersonnellen und markt-orientierten Welt stützt. Dieser Kompromiss setzt sich ab von dem, der sich an dem staatsbürgerlich-industriellen Gemeinwesen orientiert, auf dem der soziale Dialog, die gewerkschaftliche Betätigung und das Arbeitsrecht beruhen (Boltanski/Thévenot 1991: 396).

Spannungen zwischen individueller Partizipation und kollektiver Vertretung

Durch mindestens zwei Merkmale unterscheidet sich die betriebliche Gemeinschaft, Folge der unmittelbaren Partizipation, von den repräsentativen Kollektiven der gewerkschaftlichen Interessenvertretung, d. h. der dritten Form, über die Beschäftigte sich im Betrieb einbringen können. Das erste Merkmal betrifft die Handelnden. Jeder Beschäftige ist als Individuum direkt in die betriebliche Gemeinschaft eingebunden, während die repräsentativen Kollektive durch die Vermittlung ihrer Vertreter agieren, die im Namen der anderen Beschäftigten tätig werden.

Bis 1998 wurden der soziale Dialog und die Verhandlungen bei Bigtrucks nur von einer Gewerkschaftsorganisation geführt, der Confédération démocratique du travail (CFDT). Als 1998 die Verhandlungen über die 35-Stunden-Woche anstanden, hat sich auf Aufforderung der höheren Angestellten, die ihre Interessen ebenfalls vertreten sehen wollten, im Betrieb die Confédération générale des cadres (CGC) gebildet. Und schließlich traten 2003 zwei neue Tarifpartner auf: die Force ouvrière (FO) und die Confédération générale du Travail (CGT). Bis dahin war der soziale Dialog stark personalisiert und beruhte auf der persönlichen Ausstrahlung und der Kompromissbereitschaft von Vertretern der CFDT und der CGC. Die Betriebszelle der FO entstand aus einer Abspaltung von der CFDT, nachdem diese sich auf nationaler Ebene für eine Rentenreform und die Erhöhung der notwendigen Beitragsjahre im öffentlichen Dienst ausgesprochen hatte. Der Eintritt der CGT entsprang einer anderen Überlegung: Man wollte einfach als Ortsverband bei Bigtrucks präsent sein. Allerdings trat die CGT 2004 mangels Kandidaten nicht bei den Betriebsratswahlen an. Ihr Stil erweist sich als Bruch mit einer internen Praxis des sozialen Dialogs, die nicht ohne Anklänge an die „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1991) deutscher Prägung ist.

Das zweite Merkmal, das die gemeinschaftliche Beratung über die Arbeit von der Verhandlung unterscheidet, bezieht sich auf den Zweck. Der beratende Austausch

ermöglicht, die Bestandteile eines Problems zu benennen, ein gemeinsames Bewusstsein zu erzeugen und unterschiedliche Einschätzungen auszutauschen. Das kognitive Element ist hier wesentlich. Die unüberwindbaren Meinungsverschiedenheiten, die am Ende der Diskussion bestehen bleiben, verhindern nicht, dass eine gemeinsame Informationsbasis erreicht wird, sondern sind vielmehr dafür ausschlaggebend. Die Verhandlung hingegen richtet sich auf eine Beschlussfassung, ganz im Geiste eines Kompromisses. Sie sorgt dafür, dass die Verhandlungspartner ihre Position annähern, wirkt sich aber in der Regel nicht auf deren kognitive Prämissen aus. Diese stehen bereits vor der Verhandlung fest, so dass sie zum Gegenstand der Beratung selbst werden. Schließlich kann die Beratung im Gegensatz zur Verhandlung nicht davon ausgehen, sich in Beschlüssen niederzuschlagen, was nicht ohne Folgen für die Art und Weise bleibt, Verantwortung wahrzunehmen.

Das Problem der Verantwortung

> „Die Arbeitsgruppen appellieren an die Partizipation und die Verantwortung des Einzelnen. Da sie bloß eine beratende Aufgabe haben, wirft das vom Standpunkt der Ausübung kollektiver Verantwortung ein Problem auf. […] Die teilhabenden Gruppen können Ideen einbringen, die Entscheidungen aber werden woanders getroffen. Die kollektive Verantwortung ist niemals so involviert wie im Fall der kollektiven Verhandlung" (Bruno, Vertreter der CFDT).

Die Akzentverschiebung von einer kollektiven auf eine individuelle Verantwortung geht mit einer veränderten Ausübung der politischen Funktion im Betrieb einher. Aus der repräsentativen Form wird eine direkte. Der Wandel betrifft nicht nur die Methode, sondern auch den Zweck der Partizipation. Wir stoßen hier auf einen entscheidenden Punkt, denn paradoxerweise beraubt die beratende Partizipation über die Arbeit die Beschäftigten des Zugangs zur Beschlussfassung. Ihr Zusammenschluss ist auf die Herstellung einer gemeinsamen Erkenntnis ausgerichtet und verfolgt den Zweck, die nötigen Informationen für eine Entscheidung oder ihre Umsetzung zu liefern. Welcher Gebrauch von dieser Erkenntnis gemacht wird, bleibt aber in letzter Instanz dem Arbeitgeber und seinen Vertretern vorbehalten. Für den Gewerkschaftler ist diese Verschiebung höchst problematisch:

> „In den Arbeitsgruppen sind die Beschäftigten aufgefordert, eine Lösung für oder eine Antwort auf eine Frage zu finden, aber man erwartet nicht von ihnen, dass sie die Frage selbst diskutieren. Dazu ein Beispiel: Man hat 90% der Auslastung erreicht, das beinhaltet, die Standards müssen neu definiert werden. Man stimmt zu. Nur hat man die Beschäftigten nicht um ihre Meinung gebeten. Sie sollten sich nicht fragen, ob es nicht auch eine andere Lösung gibt, um konkurrenzfähig zu bleiben, als eine Auslastung von 90%. […] Die Ziele sind von Anfang an vorgegeben. Genau das bemängeln wir. Und da die Beschäftigten sich auf das Spiel einlassen, wird unsere Arbeit erschwert" (Bruno, Vertreter der CFDT).

Aus diesem Blickwinkel fällt der beratenden Partizipation die Aufgabe zu, politische Entscheidungen zu rechtfertigen. Sie verleiht eine demokratische Rechtfertigung, indem sie die vom Kollektiv abgesegnete Informationsgrundlage – die Gesamtheit aller im Urteil berücksichtigten Informationen – liefert, auf die sich die Entscheidung stützt (Bohman 1997).

Welche Gerechtigkeitsgrundsätze?

Anders als die repräsentative und gewerkschaftliche Mitsprache verfügt die partizipative über keine rechtliche Grundlage im Betrieb. Sie entspringt den Ansprüchen und Vergünstigungen, die das Unternehmen seinen Beschäftigten gewährt und hängt vom guten Willen der Leitung ab. Mit Martin (1994) können wir unterscheiden zwischen dem „Gewähren von Ansprüchen seitens des Unternehmens" und dem „Wahrnehmen der eigenen Rechte im Unternehmen", von Rechten, die den Beschäftigten aufgrund der gewerkschaftlicher Verhandlung oder aufgrund von Gesetzen zukommen. Im ersten Fall wird das Unternehmen als Ort der Zusammenarbeit, als souveräne Ganzheit betrachtet, in der jeder unabhängig von seiner Stellung in der Hierarchie ein Mitunternehmer ist. Im zweiten Fall wird das Unternehmen als ein Ort gesehen, in dem Zusammenarbeit und Konflikt herrschen. Bigtrucks umfasst beide Bedeutungen des Gewährens und Wahrnehmens von Ansprüchen und Rechten: die erste unter dem Schirm des partizipativen Führungsstils, die zweite unter dem der Gewerkschaftsarbeit. Die Politik der Selbstverwirklichungschancen bei Bigtrucks entspringt der Verbindung dieser Formen der Mitsprache, der direkten mit der repräsentativen Partizipation. Die Selbstverwirklichungschancen der Individuen entwickeln sich in einem Raum, der potentiell zu Konflikten führt zwischen den tarifvertraglichen Vereinbarungen – die gewerkschaftlich unter Zustimmung des Kollektivs ausgehandelt und mit Leben erfüllt werden – und den informellen Ansprüchen – dem Anspruch auf Zugang zur beruflichen Entwicklung, der vom partizipativen Führungsstil als Gegenleistung für das Engagement erbracht wird, das er den Beschäftigten zumutet.

Während die kollektive Verhandlung auf allgemeine Anerkennung zielt, die auf gleichen Rechten für alle beruht, insbesondere was die Arbeitszeit und die Lohnerhöhung betrifft,[9] stellt der partizipative Führungsstil eine auf Wertschätzung gründende Anerkennung in den Vordergrund.[10] Wo das Recht Allgemeingültigkeit bewirkt – die gleiche Steigerung für alle – zielt die Wertschätzung auf Einzelfälle ab, auf rein leistungsabhängige Steigerung. Mit mehrheitlicher Zustimmung der Vorarbeiter aber auch der Bandarbeiter tritt die Belohnung von Leistung und Verdiensten in ein Spannungsverhältnis zur Forderung nach Gleichbehandlung, die von den Gewerkschaften vertreten wird.

Zusammen mit Freiheit bilden das Gleichheits- und Verdienstprinzip die drei Hauptgrundsätze der Gerechtigkeit, die in der Sphäre der Arbeit gelten und sie zu einem Raum für Kritik machen. Sie unterstützen verschiedene Sichtweisen auf das Kollektiv, da jeder Grundsatz einen bestimmten Aspekt der sozialen Beziehungen beleuchtet: „Vom Standpunkt der Gleichheit ist *alter* Mitglied einer Gemeinschaft, vom Standpunkt der Leistung ist er ein Konkurrent, vom Standpunkt der Selbstbe-

---

9 Jedes Jahr flankiert eine betriebliche Übereinkunft bei Bigtrucks die Steigerung der Löhne, wobei eine Unter- und Obergrenze festgelegt wird: 2006 lag sie bei mindestens 2% für alle und bei höchsten 5% für die Leistungsstärksten.

10 Die von Honneth (1992) unterschiedenen Formen der Anerkennung – Liebe, Recht und soziale Wertschätzung – erweisen sich hier als besonders einschlägig.

stimmung ein Subjekt" (Dubet et al. 2006: 30). Diese Grundsätze schließen einander nicht aus. Bei Bigtrucks stehen sich die beiden eingeführten Formen, ein Kollektiv zu schmieden – die eine unter der Kontrolle des Managements, die andere unter der Kontrolle der Gewerkschaft – nicht als einander ausschließende Alternativen gegenüber. Vielmehr geht es um das relative Gewicht, das der Gleichheit und der Leistung jeweils dadurch beigelegt wird, wie sie verbunden werden. Wichtig ist insbesondere die daraus entspringende Betonung der Freiheit. Das System Bigtrucks stellt eine geschickte Dosierung dieser drei Prinzipien dar, die sich ausgleichen sollen.

Zum einen unterschreibt die Unternehmensleitung den Gleichheitsgrundsatz als betrieblichen Kitt, zum anderen münzen die Gewerkschaftsvertreter das individuelle Engagement in partizipativen Diskussionsgruppen in ein Ergebnis des Kollektivs um, um es in der Kollektivverhandlung als Trumpfkarte einsetzen können. Obgleich Gewerkschaft und Betriebsleitung im Grunde eigene Vorstellungen vom Kollektiv und einer gerechten Anerkennung haben, ist die Möglichkeit eines Kompromisses insofern gegeben, als beide Seiten es schaffen, die Position des anderen einzuschließen und zur Stütze ihrer Politik zu machen.

Wenn Bigtrucks daher auch nicht der Individualisierung der Arbeitsbeziehung entkommt, ist sein Beispiel insofern lehrreich, als es zeigt, dass auch ein anderes Szenario denkbar ist als jenes, in dem Individualisierung zum einen und kollektive Normen und Rechte zum anderen einen Gegensatz bilden. Durch das hohe Ansehen, das seine Beschäftigten dank seiner Politik der Partizipation und der beruflichen Entwicklung auf dem lokalen Arbeitsmarkt genießen, beweist Bigtrucks exemplarisch, dass die Selbstverwirklichungschance des Einzelnen nicht unabhängig von dem Kollektiv besteht, dem er angehört (Zimmermann 2011). Die Berücksichtigung des Individuums, die für die im Unternehmen praktizierte Politik der beruflichen Entwicklung grundlegend ist, verbindet sich dort mit einem Kollektivbewusstsein, dessen Träger die repräsentativen Organe und der soziale Dialog sind. Zugleich entsteht ein neuer, auf unmittelbarer Partizipation beruhender Gemeinschaftsgeist im Betrieb. Dieser letzte Punkt ist entscheidend, um dieses Szenario und die Herausforderungen zu verstehen, die es für die gewerkschaftliche Betätigung darstellt.

Schlussfolgerung: Die Integration von individueller Stimme und kollektivem Handeln ist neu zu denken

Am Fall Bigtrucks konnten Bedingungen einer wirksamen Politik der Selbstverwirklichungschancen dargestellt werden. Dabei wurde die Notwendigkeit der unmittelbaren Partizipation der Beschäftigten zusätzlich zu den Formen der kollektiven Mitbestimmung, aber auch die Spannungen hervorgehoben, die sich daraus ergeben können. Eine weitere Aufgabe der Forschung liegt darin, die Analyse über international vergleichende Studien auszuweiten, um die Ergebnisse zu ergänzen und hinsichtlich ihrer Verallgemeinerbarkeit zu überprüfen.

Denkt man über die auf Beschäftigungsfähigkeit gestützte Teilhabe nach, ist dies ein Anlass, die Verantwortlichkeiten bezüglich der beruflichen Entwicklung neu zu betrachten. Der Grundsatz der Teilhabe wirft die delikate Frage nach dem Zusammenspiel von Freiheit, Gleichheit und Leistung als Prinzipien der Gerechtigkeit in der Arbeitswelt auf. Als Fundament des Sozialen stellt er gleiche Handlungsfreiheit ge-

genüber einer gleichen Verteilung der Mittel in den Vordergrund. Damit lässt er an die Stelle des allgemeinen, austauschbaren Individuums, das historisch der Bezugspunkt der Sozialversicherungssysteme und des kollektiv organisierten Handelns war, das spezifische Individuum treten, das unter dem Zeichen der Besonderheit des Seins und der Handlungsfähigkeit steht.

Wenn diese besondere Betonung des Individuums die Kritik an den zu sehr nivellierenden Kollektivansätzen stützt und die Forderungen nach direkter Mitsprache und Anerkennung der individuellen Leistung verstärkt, verlangt der emanzipatorische Individualismus doch kollektive Unterstützungsmaßnahmen vom Standpunkt der sozialen Gerechtigkeit, die allen die entsprechenden Möglichkeiten und das Handlungsvermögen verschaffen. In dieser Hinsicht bleibt die kollektive Verteidigung der Interessen, wie schon zum Zeitpunkt der Entstehung der Arbeiterorganisationen im 19. Jahrhundert, die Bedingung dafür, dass eine größere Zahl Zugang zur individuellen Emanzipation erhält (Supiot 2010; Dörre 2001). Das Problem, die Selbstverwirklichungschancen der Einzelnen zu fördern, wenn dies die Bedingung ihrer Teilhabe sein soll, wird nicht dadurch gelöst, dass die individuelle Partizipation an die Stelle der kollektiven tritt; vielmehr müssen die Formen des kollektiven Handelns selbst so erneuert werden, dass die individuelle und die kollektive Stimme stärker integriert werden. Die auf Selbstverwirklichungschancen beruhende Teilhabe stellt das kollektive Handeln vor die Herausforderung, die Frage nach dem Zweck der Arbeit von ihren beiden Enden her anzugehen: Was bedeutet Arbeiten für das Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt in seiner Laufbahn, und was ist, vom Ganzen der Gesellschaft her gesehen, der ökonomische, finanzielle und menschliche Zweck der Arbeit? Es handelt sich um nichts Geringeres als um die Anerkennung der Tatsache, dass die Werte, die Menschen mit der Arbeit verbinden, höchst unterschiedlich sein können.

Literatur

Berlin, I. (1969): Two concepts on liberty. In: Four essays on liberty. Oxford. [Dt.: Freiheit: vier Versuche. Frankfurt am Main 2006.]

Bohman, J. (1997): Deliberative democracy and effective social freedom: Capabilities, resources and opportunities. In: Bohman, J./Rehg, W. (Hg.): Deliberative democracy. Essays on reason and politics. Cambridge: 321-348.

Boltanski, L./Thévenot, L.(2007 [1991]) : Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg.

Bonvin, J. M. (2008) : Capacités et démocratie. In: De Munck, J./Zimmermann, B. (Hg.): La liberté au prisme des capacités. Paris : 237-261.

Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/Main.

Caillaud, P./Zimmermann, B. (2011): Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la „flexicurité" aux capacités. In: Formation Emploi, 113: 33-48.

Castel, R. (2009): La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu. Paris. [Dt.: Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums. Hamburg 2011]

CNPF (1998): Objectif compétences. Band 1: La compétence professionnelle, enjeu stratégique. Journées internationales de la formation. Deauville.

Dewey, J. (1938): Logic: The theory of inquiry. New York. [Dt.: Logik. Die Theorie der Forschung. Franfurt am Main 2002.]

Dewey, J. (1988 [1939]): Theory of valuation. In: The later works, 1925-1953. Carbondale, Edwardsville.

Dörre, K. (2001): Partizipation im Arbeitsprozess – Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? In: Industrielle Beziehungen, 8(4): 379-407.

Dubet, F./Caillet, V./Cortéséro, R./Mélo, D./Rault, F. (2006): Injustices. L'expérience des inégalités au travail. Paris.

Europäische Kommission (2007): Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit. Brüssel, KOM/2007/2009 endg.

Faust, M./Bahnmüller, R./Fisecker C. (2010): Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung. Tübingen, Göttingen.

Ferreras, I. (2007): Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services. Paris.

Genard, J.-L. (1999): La grammaire de la responsabilité. Paris.

Gilbert, N. (2002): Transformation of the welfare state. The silent surrender of public responsibility. Oxford.

Gronbach, S. (2009): Von der Verteilung zur Teilhabe. Dissertation FU, Berlin.

Haipeter, T./Dörre, K. (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung. Hamburg.

Honneth, A. (1992): Kampf um Annerkennung. Frankfurt am Main.

Holtgrewe, U./Wagner, G./Voswinkel S. (Hg.) (2000): Anerkennung und Arbeit. Konstanz.

Kädtler, J. (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg.

Lambert, M./Vero, J./Zimmermann, B. (2012): Vocational training, professional development and capabilities in French firms. In: International Journal for Training and Development, 16(3): 164-182.

Lessenich, S. (2008): Die Neuerfindung des Sozialen. Bielefeld.

Martin, D. (1994): Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises. Paris.

Moldaschl, M./Voss, G. G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit? München, Mering.

Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1991): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München, Mering.

Nussbaum, M./ Sen, A. (1993): The quality of life. Oxford.

Podevin, G./Ghaffari, S./Caillaud, P./Dubar, C. (2008): Le congé individuel de formation : un droit national, des réalités territoriales. Rennes.

Pongratz, H. J./Trinczek R. (eds) (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin.

Rudischhauser, S./Zimmermann, B. (2004): De la critique à l'expertise. La modernisation de l'action publique : le cas du chômage en France et en Allemagne. In: Zimmermann, B. (Hg.): Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le savant, le politique et l'Europe. Paris: 247-285.

Salais, R./Storper, M. (1997): Worlds of production. The action frameworks of the economy. Cambridge.

Schmid, G. (2002): Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt am Main/New York.

Sen, A. (1993): Capability and well-being. In: Nussbaum, M./Sen A. (Hg.): *The quality of life*. Oxford: 30-53.

Sen, A. (1999): Development as freedom. Oxford. [Dt.: Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. München 2000.]

Sen, A. (2009): The idea of justice. London. [Dt.: Die Idee der Gerechtigkeit. München 2010.]

Supiot, A. (2010): L'ésprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total. Paris.

Subramanian, D./Zimmermann, B. (2013): Training and capabilities in French firms: How work and organizational governance matter. In: International Journal of Manpower, 34(4) Im Erscheinen.

Thévenot, L. (2006) : L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement. Paris.

Wagner,P./Didry C./Zimmermann B. (Hg.) (2000): Arbeit und Nationalstaat. Frankreich und Deutschland in europäischer Perspektive. Frankfurt am Main.

Zimmermann, B. (2006): Pragmatism and the capability approach. Challenges in social theory and empirical research. In: European Journal of Social Theory, 9(4): 467-484.

Zimmermann, B. (2011): Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels. Paris.