

## Zur Soziologie des betriebsinternen Arbeitsmarkts

Kock, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Dissertation / phd thesis

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kock, K. (1994). *Zur Soziologie des betriebsinternen Arbeitsmarkts*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409339>

### 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.*

**Klaus Kock**

**Zur Soziologie des  
betriebsinternen Arbeitsmarkts**

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1994

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Kock, Klaus:**

Zur Soziologie des betriebsinternen Arbeitsmarkts / Klaus

Kock. - München ; Mering : Hampp, 1994

.Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 1994

ISBN 3-87988-106-5

Umschlag: Siemens-Werk in Charlottenburg, Berlin, ca. 1910  
Mit freundlicher Genehmigung der Siemens AG, Siemens-Museum

Copyright: Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 3-87988-106-5

# Inhaltsverzeichnis

1. <u>Einleitung</u>	7
Teil A: Strukturtheoretische Ansätze zur Erklärung des internen Arbeitsmarkts	
Vorbemerkungen	12
2. <u>Interner Arbeitsmarkt und Verwertung des Einzelkapitals</u> <u>(Lutz und Sengenberger)</u>	13
2.1 Grundannahmen und -begriffe des Ansatzes	13
2.2 Entstehung und Schließung interner Arbeitsmärkte	19
2.3 Anwendung des Ansatzes: Der interne Arbeitsmarkt in einem Maschinenbauunternehmen	24
2.4 Flexibilisierung und Deregulierung: Ende des internen Arbeitsmarkts?	31
2.5 Zwischenresümee	35
3. <u>Interner Arbeitsmarkt und Effizienz der Produktion</u> <u>(Williamson)</u>	39
3.1 Grundannahmen und -begriffe des Ansatzes	39
3.2 Der interne Arbeitsmarkt als effizienteste Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses	44
3.3 Anwendung des Ansatzes: Vergleichende Analyse von Auftragsvergabe und Beschäftigungsverhältnis	50
3.4 Effizienz oder Interessenkonflikt?	53
3.5 Zwischenresümee	57
4. <u>Interner Arbeitsmarkt und Herrschaft des Managements</u> <u>(Radical Political Economists)</u>	60
4.1 Grundannahmen und -begriffe des Ansatzes	60
4.2 Der interne Arbeitsmarkt als Form bürokratischer Kontrolle	65
4.3 Anwendung des Ansatzes: Die Restrukturierung der Arbeitsbeziehungen in der US-amerikanischen Stahlindustrie	71
4.4 Kontrolle und Arbeitsmarktsegmentation	77
4.5 Zwischenresümee	81



## Teil B: Ein handlungstheoretischer Ansatz zur Erklärung des internen Arbeitsmarkts

Vorbemerkungen	88
5. <u>Ökonomisches Handeln und Arbeitsmarktkonkurrenz</u>	92
5.1 Grundbedingungen ökonomischen Handelns in der Marktwirtschaft	93
5.2 Handlungszwänge und -chancen der Besitzer von Arbeitskraft	102
5.3 Strategisches Handeln von Beschäftigten in der Arbeitsmarktkonkurrenz	108
6. <u>Betriebliches Handeln und Kontrolle des Arbeitsprozesses</u>	116
6.1 Möglichkeiten der Arbeitenden zur Kontrolle des Arbeitsprozesses	117
6.1.1 Unvollständigkeit von Organisierung	120
6.1.2 Soziale Voraussetzungen von Technisierung	127
6.1.3 Grenzen der Personalführung	134
6.2 Interessen der Arbeitenden an einer Kontrolle des Arbeitsprozesses	149
6.2.1 Kontrolle der Lebensbedingungen	151
6.2.2 Kontrolle der Handlungsregulation	154
6.2.3 Kontrolle der Arbeitsinhalte	160
6.3 Strategisches Handeln der Arbeitenden im Arbeitsprozeß	172
7. <u>Die Strukturierung des internen Arbeitsmarkts</u>	196
7.1 Kontrolle des Arbeitsprozesses als Mittel der Konkurrenz	197
7.2 Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts	211
8. <u>Die Strukturierung eines internen Arbeitsmarkts durch den Betriebsrat - ein Fallbeispiel</u>	239
8.1 Die Beschäftigungspolitik des Managements	241
8.2 Die Politik des Betriebsrats	249
8.3 Einige Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts	257
8.4 Zusammenfassung	280
9. <u>Schlußbetrachtung</u>	283
Literaturverzeichnis	292

"Die Arbeit von anderen Aktivitäten des Lebens zu trennen und sie dem Gesetz des Marktes zu unterwerfen, bedeutet, alle organisatorischen Formen des Seins auszulöschen und sie durch eine andere Organisationsform zu ersetzen, eine atomistische und individualistische Form."

Karl Polanyi

"Selbst wenn die Arbeit streng fremdregelt ist, kann sie mit Sorgfalt ausgeführt werden - oder auch nicht."

Georges Friedmann

## 1. Einleitung

"Man kann sich nicht mehr sicher fühlen, nirgendwo" - so kennzeichnet ein Stahlarbeiter<sup>1</sup> kurz und treffend die gesellschaftlichen Auswirkungen der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation. Offensichtlich ist auf Dauer nicht mehr damit zu rechnen, daß der sich selbst steuernde Arbeitsmarkt genügend Möglichkeiten zur Existenzsicherung bereitstellt. Offensichtlich auch sind die Risiken nicht gleich verteilt. Während den einen dauerhafte Beschäftigung zugesichert wird, müssen sich andere in neuen Formen des Tagelöhnertums (kurzzeitige Befristungen, Leiharbeit, Arbeit auf Abruf) verdingen; wiederum anderen wird der Zutritt zum Beschäftigungssystem gänzlich verwehrt. Nicht nur die Ökonomie, auch die soziologische Theorie muß sich fragen lassen, welche Hinweise sie geben kann zur Schaffung und Stabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen als Voraussetzung für ein menschenwürdiges Leben. Müssen Unsicherheiten und Ungleichheiten als Wesensbestandteil des Arbeitsmarkts hingenommen werden, oder kann ihnen durch gezieltes Handeln entgegengewirkt werden?

Auch im täglichen Arbeitshandeln macht sich die allgemeine Unsicherheit der Beschäftigung geltend. Angst um den Arbeitsplatz erhöht die Folgebereitschaft gegenüber den Anordnungen der Vorgesetzten und fördert die Konkurrenz unter den Arbeitenden. Beides wirkt nicht nur belastend für die betreffenden Personen, sondern kann darüberhinaus auch die Effizienz des Arbeitsprozesses beeinträchtigen. Denn ganz im Widerspruch zur erzeugten Anpassungsbereitschaft und Wettbewerbsorientierung erfordert der moderne Produktionsprozeß zugleich selbständiges Handeln und Kooperationsfähigkeit. Die Frage nach Beschäftigungssicherheit

---

<sup>1</sup> in einer Radiosendung mit gleichlautendem Titel von Ulrich Wendelmann, Westdeutscher Rundfunk, 1. Mai 1994

unter den Bedingungen der marktformigen Allokation von Arbeitskraft ist daher eng verbunden mit der Frage nach dem Charakter betrieblicher Sozialstrukturen. Inwieweit sind die sozialen Beziehungen im Betrieb vom Arbeitsmarktgeschehen beeinflusst, inwieweit wirken sie auf den Arbeitsmarkt zurück?

Das Konzept des betriebsinternen Arbeitsmarkts scheint geeignet, diese Zusammenhänge zu erklären. Der Begriff bezeichnet einen realen Widerspruch: Der Betrieb als Einsatzort von Arbeitskraft ist Bestandteil des Arbeitsmarktes, und doch gelten hier andere Gesetze als die von Angebot und Nachfrage. Im Arbeitsprozeß entstehen soziale Beziehungen, die nicht mehr identisch sind mit den ökonomischen Marktverhältnissen und doch von ihnen beeinflusst werden. Nach dem beinahe schon klassischen Konzept von Doeringer/ Piore, ist "... der *interne Arbeitsmarkt* eine administrative Einheit, wie z.B. eine Fabrik, in der Entlohnung und Allokation von Arbeit durch eine Reihe administrativer Regeln und Prozeduren reguliert werden. Der von administrativen Regeln gesteuerte interne Arbeitsmarkt ist zu unterscheiden vom *externen Arbeitsmarkt* der konventionellen ökonomischen Theorie, wo Entlohnungs-, Allokations- und Ausbildungsentscheidungen direkt durch ökonomische Variablen beherrscht werden. Jedoch sind die beiden Märkte verbunden, und Bewegungen zwischen ihnen kommen vor bei bestimmten Gruppen von Arbeitsplätzen, die *Eintritts- und Austrittsporten* des internen Arbeitsmarkts bilden. Die übrigen Arbeitsplätze innerhalb des internen Arbeitsmarkts werden besetzt durch Aufstieg oder Versetzung von Arbeitern, die schon Zugang erlangt haben. In der Konsequenz werden diese Arbeitsplätze von den *direkten* Einflüssen der Wettbewerbskräfte des externen Markts abgeschirmt. Die Regeln, welche die Allokation und Entlohnung steuern, gewähren der internen Belegschaft bestimmte Rechte und Privilegien, die den Arbeitern auf dem externen Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen." (Doeringer/ Piore 1971: 1f.; Übers. K.K.) Damit ist der Ausgangspunkt für eine Soziologisierung der Arbeitsmarkttheorie benannt (Singer 1986: 191). Es geht nicht mehr vorrangig um eine Beschreibung und Erklärung von Marktgesetzen, sondern um das Verstehen sozialer Wirkungszusammenhänge im Betrieb. Hier wird der Mechanismus verortet, dessen Analyse Aufschluß darüber geben kann, wie sich unterschiedliche Beschäftigungschancen herausbilden und stabilisieren. Umgekehrt eröffnet sich für die Industriesoziologie damit eine Perspektive auf das Arbeitsmarktgeschehen, dessen Verständnis viel zur Erklärung betrieblicher Strukturen und Prozesse beitragen kann.

Während Doeringer/ Piore den Übergang von externer zu interner Regulierung von Arbeit noch relativ schematisch damit erklären, daß im Arbeitsprozeß aufgrund betriebsspezifischer Technologien besondere Qualifikationen angeeignet werden, die einen Austausch der Arbeitskräfte über den externen Markt unrentabel erscheinen lassen (Doeringer/ Piore 1971:

13ff.), ist der Ansatz seither weiter ausdifferenziert worden. Im folgenden *Teil A* dieser Abhandlung wird auf die drei wesentlichen Entwicklungslinien der Theorie des internen Arbeitsmarkts eingegangen: In der Bundesrepublik ist die Diskussion vor allem durch die Arbeiten von Lutz und Sengenberger beeinflusst worden. Sie erklären die Tendenz zur betriebsinternen Regulierung mit betrieblichen Interessen an einer autonomen Steuerung des Verwertungsprozesses, was einschließt, daß über ein eigenes, relativ stabiles Arbeitskräftepotential verfügt werden kann (*Kapitel 2*). Ein zweiter Ansatz zur Interpretation interner Arbeitsmärkte kann der Transaktionskostentheorie von Williamson entnommen werden. Hier wird vor allem die Steigerung der Effizienz betont, die erzielt wird, wenn der Marktmechanismus durch Autorität des Unternehmers in der Organisation ersetzt wird (*Kapitel 3*). Die dritte bedeutende Ausdifferenzierung stammt von den "Radical Economists". Sie interpretieren den internen Arbeitsmarkt als eine Form bürokratischer Herrschaft, die es dem Unternehmer ermöglicht, abhängig Beschäftigte zur Mehrarbeit zu zwingen (*Kapitel 4*).

Die Gemeinsamkeit aller drei Interpretationen des internen Arbeitsmarkts besteht darin, daß sie ihren Ausgangspunkt nehmen bei den betrieblichen Strukturen. Es wird analysiert, inwiefern empirisch vorfindbare Strukturmomente auf Erfordernisse der Kapitalverwertung, der Effizienz und der Herrschaftssicherung zurückgeführt werden können. Die drei Theorieansätze werden deshalb als "strukturtheoretische Ansätze" im Sinne von Giddens (1992: 222ff.) gekennzeichnet. Die Strukturen des internen Arbeitsmarkts gelten vorwiegend als Einschränkung sozialen Handelns, und es wird ihr überindividueller Charakter betont. Die Handelnden scheinen einer vorgegebenen Logik zu folgen, die sich aus der Dynamik der Strukturmomente ergibt. Wie sich zeigen wird, geht die Analyse an vielen Stellen in den Funktionalismus über, d.h. die Strukturen werden nicht als kontinuierlich reproduzierte Voraussetzungen des Handelns betrachtet, sondern als notwendige Beiträge zur Systemreproduktion. Damit wird zwar die Funktionsweise bestehender interner Arbeitsmärkte recht genau beschrieben, eine Erklärung ihrer Entstehung und Veränderung kann jedoch auf dieser theoretischen Basis nicht gelingen.

In *Teil B* wird deshalb ein Perspektivenwechsel vorgenommen. Es wird analysiert, aus welchen Handlungen die Strukturen des internen Arbeitsmarkts entstehen und wie sie durch das Handeln reproduziert werden. "Natürlich ist es absolut richtig, darauf zu beharren, daß die Gesellschaft nicht das Werk individueller Handelnder ist und daß die Strukturmomente sozialer Systeme die Lebenszeit von Individuen überdauern. Aber Struktur, Strukturmomente oder 'strukturelle Parameter' existieren nur insofern, als es eine Kontinuität in der sozialen Reproduktion über Raum und Zeit hinweg gibt." (ebd.: 270) Kontinuität existiert wiederum nur durch das reflexiv gesteuerte Handeln von Akteuren, das beabsichtigte und unbeabsich-

tigte Folgen hat. Anstelle der Funktionsweise der Strukturen soll also der Prozeß der Strukturierung im Mittelpunkt der Erörterungen stehen. Beabsichtigt ist letztlich die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens für künftige empirische Untersuchungen, die dann zu einem adäquaten theoretischen Verständnis des Phänomens "Interner Arbeitsmarkt" führen können.

Ausgangspunkt der handlungstheoretischen Interpretation des internen Arbeitsmarkts ist die Tatsache, daß Arbeit unter den Bedingungen kapitalistischer Warenproduktion als Arbeitskraft über den Markt gehandelt wird und doch gleichzeitig immer subjektive Tätigkeit von Personen bleibt. Zunächst wird untersucht, welche Implikationen für das betriebliche Handeln sich daraus ergeben, daß Arbeitskraft als Ware von ihrem Eigentümer an den Unternehmer verkauft wird. Der Arbeitsmarkt wirkt als "stummer Zwang" in den Betrieb hinein, insofern als die Gesetze von Angebot und Nachfrage dem Handeln scheinbar unabänderlich vorgegeben sind, was die Individuen unter den Bedingungen allgemeiner Unsicherheit zu Konkurrenzhandlungen veranlaßt (*Kapitel 5*). Im Arbeitsprozeß selbst erweist sich jedoch, daß die Ware Arbeitskraft nicht identisch ist mit ihrer Verausgabung als Arbeit. Der Käufer kann nicht ohne das Einverständnis der Verkäufer über die Arbeitskraft verfügen, zur Umwandlung der gekauften Ware ist das Management auf die subjektiven Beiträge der Arbeitenden angewiesen. Für die Arbeitenden ergeben sich dadurch Möglichkeiten zur Einflußnahme auf die Gestaltung betrieblicher Strukturen. Mehr noch: Um als Subjekte in einem entfremdeten Produktionsprozeß bestehen zu können, sind sie zum Handeln gezwungen (*Kapitel 6*).

Der interne Arbeitsmarkt kann dann näher bestimmt werden als Ergebnis eines widersprüchlichen Zusammenwirkens der Ausnutzung von Marktgesetzen einerseits und betrieblichen Kontrollhandlungen der Arbeitenden andererseits. Die zentrale *These* lautet: Indem es den Arbeitenden gelingt, ein gewisses Maß an Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu gewinnen, können sie sich vor der Austauschbarkeit über den Arbeitsmarkt schützen. Da der Schutz immer relativ bleibt, wirkt andererseits die Konkurrenz in den Betrieb hinein. Die Beschäftigten konkurrieren nicht nur um den Verkauf der Arbeitskraft, sondern auch um das mögliche Ausmaß an sozialer Einbindung in den Betrieb. Der interne Arbeitsmarkt ist deshalb als ein komplexes Geflecht sozialer und ökonomisch-versachlichter Beziehungen anzusehen, in dem die Beschäftigten auf solidarische und zugleich konkurrente Weise versuchen, sich vor dem Verlust des Arbeitsplatzes zu schützen. Ihr zentrales Mittel dabei ist die eigenständige Kontrolle des Arbeitsprozesses. Je mehr ein Individuum, eine Gruppe oder sogar die Belegschaft insgesamt den Arbeitsprozeß kontrolliert, desto eher ist es ihnen möglich, implizite oder explizite Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber zur Sicherung des

Arbeitsplatzes zu treffen. Ungleichheiten in den Beschäftigungsverhältnissen sind in erster Linie zu erklären als Ergebnisse der Konkurrenz der Arbeitenden untereinander (*Kapitel 7*).

Die Tragfähigkeit dieses handlungstheoretischen Ansatzes wird schließlich anhand eines Fallbeispiels überprüft. Es kann gezeigt werden, daß sowohl die Abgrenzung des internen Arbeitsmarkts nach außen als auch seine innere Strukturierung wesentlich von den Handlungen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung, dem Betriebsrat, beeinflusst werden (*Kapitel 8*). Die Schlußbetrachtungen geben nach einer kurzen Zusammenfassung einen Ausblick auf mögliche Entwicklungstendenzen interner Arbeitsmärkte im Zusammenhang einer Deregulierung der Arbeitsbeziehungen (*Kapitel 9*).

Mein Dank gilt den beiden Betreuern dieser Dissertation, Prof. Dr. Karl Krahn und Prof. Dr. Hansjürgen Daheim, für zahlreiche Anregungen in langjährigen Diskussionszusammenhängen, Edelgard Kutzner für intensive Diskussionen über wesentliche Teile der Arbeit sowie den Angestellten der Universitätsbibliothek Bielefeld für ihren unermüdlichen Einsatz bei der Beschaffung von Literatur in Zeiten der Mittelkürzungen und Stellenstreichungen.

## Teil A: Strukturtheoretische Ansätze zur Erklärung des internen Arbeitsmarkts

### Vorbemerkungen

Im folgenden werden die zur Zeit einflußreichsten Theorien des internen Arbeitsmarkts diskutiert. Als gemeinsamer Ausgangspunkt kann die These von Doeringer und Piore gelten, wonach für die Arbeit im Betrieb andere Gesetze gelten als auf dem Arbeitsmarkt. Offensichtlich aber ist die Konkurrenz des Arbeitsmarkts auch im Betrieb nicht völlig wirkungslos; andererseits haben betriebliche Beschäftigungsformen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Die erste Fragestellung für die folgende Untersuchung ist daher die nach dem Verhältnis von Markt- und Administrationsmechanismen beim betrieblichen Arbeitskräfteinsatz. Inwieweit bedeutet der Wechsel vom Arbeitsmarkt in den Betrieb eine Ersetzung der Konkurrenz durch Anordnung und Widerpruch, inwieweit wirkt die Konkurrenz in den Betrieb hinein und strukturiert die betrieblichen Arbeitsprozesse? Was ist marktförmig im internen Arbeitsmarkt, was ist sozial strukturiert?

Zur Erklärung der Entstehung von internen Arbeitsmärkten muß zweitens die Dynamik des Verhältnisses von Markt und Administration erfaßt werden. Die Theorien werden deshalb daraufhin befragt, was sie als das treibende Moment ansehen, das einen Übergang von externer zu interner Allokation von Arbeit bewirkt. Was veranlaßt die Unternehmen, die Beschäftigten zumindest teilweise vom Druck der Arbeitsmarktkonkurrenz zu befreien und ihnen eine gewisse Sicherheit im internen Arbeitsmarkt zu bieten?

Da es sich beim internen Arbeitsmarkt nicht nur um einen Sachzusammenhang handelt sondern um eine bestimmte Form sozialer Beziehungen, die nicht einseitig von den Arbeitgebern bestimmt werden können, ist drittens nach dem Einfluß der Arbeitenden zu fragen. Inwieweit entsteht der interne Arbeitsmarkt aus interessegeleitetem Handeln, inwieweit wird er durch das Handeln der Arbeitenden mit strukturiert?

## 2. Interner Arbeitsmarkt und Verwertung des Einzelkapitals (Lutz und Sengenberger)

### 2.1 Grundannahmen und -begriffe des Ansatzes

Der Grundgedanke dieses Theorieansatzes kann folgendermaßen zusammengefaßt werden: Unter bestimmten historischen Bedingungen entwickeln Betriebe zur Sicherung ihrer Profite Strategien des Arbeitskräfteeinsatzes, die zu unterschiedlichen Ausprägungen bei der Bindung Betrieb - Arbeitskraft führen. Bestimmte Arbeitskräfte bindet der Betrieb im internen Arbeitsmarkt stärker an sich, ihre Beschäftigungsverhältnisse werden nach institutionalisierten Regeln reguliert. Andere Arbeitskräfte sind weniger an den Betrieb gebunden, ihre Beschäftigungsverhältnisse werden entweder durch überbetriebliche Institutionen reguliert oder bleiben den Wechselfällen von Angebot und Nachfrage überlassen. Verfestigen sich die Unterschiede in der Bindung für bestimmte Arbeitskräftegruppen, entsteht Arbeitsmarktsegmentation, d.h. die jeweiligen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden auf einen Teilarbeitsmarkt festgelegt.

Die Analyse des Verhältnisses von Betrieb und Arbeitsmarkt fußt auf dem sog. Betriebsansatz des ISF. Danach wird der Betrieb begrifflich als Vermittlungsinstanz zwischen einzelkapitalistischem und gesellschaftlichem Produktionsprozeß gefaßt. Der Betrieb ist nicht identisch mit dem Einzelkapital, sondern als "die historische Ausprägung von Strategien zu verstehen, die in der technisch-organisatorischen Gestaltung des Produktionsprozesses, den hierarchischen und kooperativen Strukturen des Arbeitskräfteeinsatzes ihren konkreten Ausdruck finden und auf je besondere Verwertungs- und Realisierungsbedingungen von Einzelkapital zu beziehen sind." (Altmann/ Bechtle/ Lutz 1978: 159) Konkurrenz ist einerseits Begrenzung der Verwertung des Einzelkapitals, andererseits Gegenstand der Versuche des Betriebs, in ihr zu bestehen, d.h. seine Autonomie zu wahren (ebd.: 154). Der Begriff "Strategie" beinhaltet dabei vor allem den objektiven Bezug betrieblichen Handelns, er bezeichnet "... ein analytisches Konzept, das es möglich machen soll, Bedingungen und Strukturen betrieblichen Handelns durch Bezug auf die theoretisch entwickelten Autonomieerfordernisse zu erklären." (ebd.: 160) Der zentrale Ansatzpunkt für betriebliche Strategien zur Beherrschung der verwertungsrelevanten Bedingungen ist die Gestaltung des Produktionsprozesses (ebd.: 163). Auch und vor allem der Arbeitskräfteeinsatz muß als Strategie im genannten Sinne analysiert werden. "Die im Kapitalverhältnis als Machtverhältnis angelegten kontingenten Möglichkeiten der Formen der Nutzung (oder Nicht-Nutzung) von Arbeitskraft werden unter Konkurrenzdruck und dem Zwang autonomer Kapitalverwertung



vom Einzelkapital ausgeschöpft und in technisch-organisatorisch und hierarchisch bestimmte Nutzungsformen *seiner* Arbeitskraft im konkreten Produktionsprozeß transformiert." (ebd.: 155f.) Formen des Arbeitskräfteeinsatzes sind Ausdruck durchgesetzter Strategien. Arbeitskräfteprobleme entstehen dann, wenn diese Formen nicht mehr ausreichen, um die Nutzung von Arbeitskraft im Verwertungsinteresse zu sichern (ebd.: 165).

Als Arbeitskräftestrategie bezeichnet Lutz (1987: 20) "die Gesamtheit der betrieblichen Strukturen, Politiken und Maßnahmen ..., die sicherstellen, daß dem Betrieb die zur Realisierung seiner Globalstrategie benötigte Arbeitskraft und Arbeitsleistung zu akzeptablen Kosten zur Verfügung steht." Es entstehen Strukturen von relativ hoher Stabilität: das betriebliche Arbeitssystem (ebd.). Der entscheidende Punkt in der Wechselwirkung zwischen Arbeitsmarkt und Betrieb ist nun, daß unterschiedliche Arbeitssysteme unterschiedliche Formen und Stärken der Bindung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten bedingen. Frühere Ausführungen der Autoren argumentierten fast ausschließlich humankapitaltheoretisch in dem Sinne, daß eine Bindung von Betrieb und Arbeitskraft nur dort entstehe, wo der Betrieb ein Interesse an einer rentablen Verwertung seiner Investitionen in Humankapital habe (vgl. Mendius/ Sengenberger 1976: 37). Andere Aspekte der Verausgabung von Arbeitskraft wurden darüber vernachlässigt (Singer 1986: 224). Nunmehr soll der Blick erweitert werden auf die Analyse anderer Gründe und Anlässe der Bindung. So betont Sengenberger (1987: 117): "Im Gegensatz zu den früheren Arbeiten wird ... als grundlegendes und definierendes Strukturmerkmal nicht die Generalität bzw. Spezifität der Qualifikation der Arbeitskräfte auf dem jeweiligen Teilarbeitsmarkt herangezogen; die Teilmärkte sind vielmehr durch den *Grad und die Art der* (einseitigen oder wechselseitigen) *Bindung* von Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt definiert."

Den Ausgangspunkt der Analyse bilden also die betrieblichen Strukturen. Sie werden aufgefaßt als Ausdruck einer Strategie zur Verwertung des Einzelkapitals. Von den Strukturen hängt es ab, ob und inwieweit die Beschäftigten in den Betrieb eingebunden werden und damit eine gewisse Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt gewinnen. Die verschiedenen Arten der Bindung zwischen Arbeitskraft und Betrieb sind wiederum der entscheidende Grund für die Segmentierung des Arbeitsmarkts in verschiedene Teilarbeitsmärkte. Lutz und Sengenberger unterscheiden idealtypisch drei Typen betrieblicher Arbeitssysteme bzw. drei Teilarbeitsmärkte: unstrukturierte, fachliche und betriebsinterne Arbeitsmärkte. Ein *unstrukturierter Teilarbeitsmarkt* entsteht bzw. bleibt bestehen bei tayloristischer Arbeitsorganisation in den Betrieben. Hier wird mit Hilfe einer hochgradig arbeitsteiligen Organisation sichergestellt, daß an einer möglichst großen Zahl von Arbeitsplätzen lediglich repetitive und einfache Verrichtungen auszuführen sind. Dadurch kann der Betrieb seine Autonomie

gegenüber dem externen Markt wahren: die Arbeitskräfte bleiben austauschbar (Lutz 1987: 27). "Das entscheidende Merkmal unstrukturierter Arbeitsmärkte ist die Bindungslosigkeit im Arbeitsverhältnis. Der Arbeitgeber bindet sich in keiner Weise an den Arbeitnehmer, den er beschäftigt; der Arbeiter ist jederzeit ohne Kosten gegen einen anderen substituierbar. Der Arbeitnehmer ist seinerseits nicht an den Arbeitgeber oder eine bestimmte Kategorie von Arbeitgebern gebunden." (Sengenberger 1987: 119) Der Lohnsatz spielt bei der Allokation von Arbeitskraft die entscheidende Rolle, der Arbeitsmarkt funktioniert tendenziell nach den Prinzipien des klassischen Wettbewerbsmodells (ebd.). Damit soll also für einen Teil der Analyse die neoklassische Annahme, Arbeitsmärkte unterschieden sich nicht von anderen Märkten, aufrechterhalten bleiben.

Als Voraussetzung für die Bindungslosigkeit nennt Sengenberger zunächst die individuelle Zurechenbarkeit der Leistung. Wenn die Arbeit ohne große Vorkenntnisse ausgeführt werden kann, ist ihr Ergebnis leicht kontrollierbar und zu bewerten bzw. zu entlohnen. Das Produktionsergebnis ist nicht von der Kooperation verschiedener Arbeitskräfte oder von tätigkeitsspezifischen Arbeitsanforderungen abhängig, deren Bewertung über den Lohn Schwierigkeiten aufwerfen würde. Es entstehen keine sozialen Beziehungen, sondern lediglich individuelle Tauschbeziehungen zwischen dem Arbeitgeber und den einzelnen Beschäftigten. Auf der Seite der Betriebe ist die zentrale Voraussetzung für unstrukturierte Arbeitsmärkte ein geringer und unspezifischer Sachkapitaleinsatz. Denn nur so ist es möglich, auf Schwankungen in der Nachfrage nach dem Produkt durch Variation des Produktionsvolumens bzw. des Arbeitsvolumens zu reagieren. Hoher Kapitaleinsatz würde eine stetigere Nutzung erfordern, die u.a. durch stabilen Personaleinsatz gewährleistet werden müßte (ebd.: 120f.).

Auf der Angebotsseite ist die zentrale Voraussetzung für den unstrukturierten Teilarbeitsmarkt, daß immer ein genügend großes Angebot vorhanden ist, um die Austauschbarkeit zu gewährleisten. Ist das Angebot dagegen knapp, werden die Arbeitgeber Strategien zur Sicherung der Arbeitskräfteversorgung entwickeln, d.h. sie werden versuchen, Arbeitskräfte an den Betrieb zu binden. Die Bindungslosigkeit zwischen Betrieb und Arbeitskraft erschwert wiederum die Fähigkeit der Arbeitskräfte, durch kollektive Organisation die Bedingungen im Betrieb zu beeinflussen. "Es gibt keinen Ansatzpunkt, auf den sich gewerkschaftliche Organisation stützen könnte und von dem sie Verhandlungsstärke ableiten könnte, solange für die Beschäftigten der Personalaustausch ohne ökonomische Nachteile praktiziert werden kann." (ebd.: 122)

Die Realität der Bundesrepublik weicht jedoch stark von dieser idealtypischen Beschreibung ab. Denn auch einfache Routinetätigkeiten im Rahmen tayloristischer Arbeitsorganisation

sind heute durch gesetzliche und/oder tarifliche Mindestbedingungen zumindest ansatzweise geregelt und damit dem reinen Wettbewerb entzogen. Ein vollkommen unstrukturierter Arbeitsmarkt existiert also in der Bundesrepublik nicht (ebd.: 123f.). Der Widerspruch, daß nach der Logik des Idealtypus kein Ansatzpunkt für gewerkschaftliche Organisation besteht, andererseits aber dennoch tarifliche Regelungen getroffen werden, wird von Sengenberger nicht weiter diskutiert. Einflußnahme der Beschäftigten, hier in Form von Tarifverträgen/Gesetzen wird nur als historische Abweichung von der Logik des Idealtypus gefaßt. Aus dem Modell selbst kann das Zustandekommen von Tarifverträgen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dieses Teilarbeitsmarkts nicht erklärt werden. Auch logisch scheint die Annahme eines unstrukturierten Arbeitsmarkts problematisch, weil Kauf und Verkauf von Arbeitskraft sich grundlegend von Transaktionen anderer Waren unterscheiden. Die Ware Arbeitskraft gelangt nie vollständig in den Besitz des Käufers, sondern bleibt immer an die Person des Verkäufers gebunden (so auch Sengenberger 1987: 79f.). Das hierin angelegte Transformationsproblem erfordert per se ein "Management", eine Strukturierung des Arbeitskräfteeinsatzes. Historisch hat insbesondere Polanyi (1990: 182ff.) gezeigt, daß die Gesellschaft seit der Entstehung des Arbeitsmarktes Mechanismen des Selbstschutzes gegen die Behandlung der menschlichen Arbeit als Ware entwickelte.

*Fachliche Teilarbeitsmärkte* basieren auf standardisierten, berufs- oder branchenspezifischen und über den Einzelbetrieb hinaus transferierbaren Qualifikationen. Die Erzeugung dieser Qualifikationen unterliegt überbetrieblicher Regelung und Kontrolle. Fachliche Teilarbeitsmärkte sind somit strukturierte Märkte, d.h. sie sind zutrittsbeschränkt durch die Regelung der Ausbildung (Sengenberger 1987: 126f.). Die Bindung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten ist von der Art, daß der Arbeitgeber nicht an eine bestimmte Arbeitskraft, sondern an eine bestimmte Kategorie von Arbeitskräften mit der entsprechenden Qualifikation gebunden ist. Umgekehrt sind die Arbeitenden nicht an einen Betrieb gebunden, sondern lediglich an eine bestimmte Kategorie von Betrieben (ebd.: 117), vornehmlich solchen, die für ihre Produkte oder Dienstleistungen den Anspruch der "Facharbeit" auf dem Produktmarkt erheben (ebd.: 132). Die einzelnen Arbeitskräfte bleiben austauschbar und mobilitätsfähig (ebd.: 129).

Wenn Betriebe ihre Arbeitssysteme als Facharbeiterbetrieb organisieren, bedeutet das, daß sie ihre Arbeitsorganisation so gestalten müssen, daß Arbeitskräfte mit fachlicher Ausbildung eingesetzt werden können (Lutz 1987: 25f.). "Berufsfachlich geprägte betriebliche Arbeitssysteme unterliegen also ... einer doppelten Restriktion, da einmal ihre Existenz von der Leistungsfähigkeit des externen Arbeitsmarkts und eines auf diesen bezogenen Ausbildungssystems abhängig und da zum anderen ihre innere Ausgestaltung nur zum kleineren Teil in

das Belieben des Betriebes gestellt ist." (ebd.: 26) Kann dann aber die Entstehung fachlicher Arbeitsmärkte auf betriebliche Strategien zurückgeführt werden? Kann es im betrieblichen Interesse liegen, den Spielraum beim Arbeitskräfteeinsatz selbst einzuengen? Eher im Gegenteil ist zu vermuten, daß sich Betriebe unter dem Druck der Konkurrenz "regelwidrig" verhalten werden, indem sie auch Arbeitskräfte ohne entsprechende formale Ausbildung für Facharbeiten einstellen (Sengenberger 1987: 142).

Der eigentliche Grund für die Entstehung und Institutionalisierung von fachlichen Teilarbeitsmärkten wird denn auch in staatlichen oder ständischen Regelungen gesehen (ebd.: 132ff.). So mischen sich im Bereich des Handwerks Reste zunftmäßiger Zugangsbeschränkungen mit staatlichen Reglementierungen; bei Ärzten, Anwälten usw. bestehen ebenfalls ständische und staatliche Regulierungen des Zugangs. Im angelsächsischen Craft-System entscheidet die gewerkschaftliche Berufsorganisation darüber, wer zu den von ihr kontrollierten Arbeitsplätzen zugelassen wird (ebd.: 135ff.). "Die Abschottung von Arbeitsmärkten, die Errichtung von Zutrittsbarrieren, beruht nicht in erster Linie auf unterschiedlichen Qualifikationen als solchen, sondern vielmehr auf institutionalisierten Regeln, die u.a. auf Qualifikationen bezogen sein können." (Biehler/ Brandes 1981: 115) Solche Regeln können nur historisch erklärt werden. Sie entstehen nicht aus der Logik betrieblicher Strategien, sondern als Kompromiß in sozialen Auseinandersetzungen.

Die Definition des *internen Teilarbeitsmarkts* stammt im wesentlichen von Doeringer und Piore. Im Gegensatz zum externen Arbeitsmarkt, auf dem Wettbewerb herrscht und der Lohnsatz die Allokation von Arbeit steuert, verstehen sie unter einem internen Arbeitsmarkt "eine administrative Einheit, wie z.B. eine Fabrik, in der Entlohnung und Allokation von Arbeit durch eine Reihe administrativer Regeln und Prozeduren reguliert werden." (Doeringer/ Piore 1971: 1; Übers. K.K.) Sengenberger betont allerdings, daß der Unterschied zwischen externem und internem Arbeitsmarkt nicht darauf beruht, daß der eine unreguliert bleibt, während der andere vollständig administrativ gesteuert wird. Es sei vielmehr die Art der Regulierung, nach der sie sich unterscheiden. Denn weder ist der externe Arbeitsmarkt frei von Regulierungen, noch ist in internen Arbeitsmärkten die Konkurrenz vollständig ausgeschaltet (Sengenberger 1987: 55f.).

Lutz (1987: 1f.) nennt drei Merkmale der Regulierung, die den internen Arbeitsmarkt ausmachen: (a) Klar definierte *"Eintritts"-Arbeitsplätze* für neu eingestellte Arbeitskräfte; dies sind die einzigen Arbeitsplätze, auf denen im Regelfall Arbeitskräfte ohne eine gewisse Betriebszugehörigkeitsdauer (Seniorität) beschäftigt sind; (b) eine *hierarchische Arbeitsorganisation*, in der die Mehrzahl der Arbeitsplätze nach Qualifikationsanforderungen,

Verantwortung und Verdienst eine Stufenfolge bilden; (c) dieser Stufung entsprechende *Mobilitäts- und Aufstiegsmuster*, die im Zuge ihres schrittweisen Durchlaufens den Erwerb immer höherer Qualifikation sicherstellen.

Die Entstehung interner Arbeitsmärkte wird von Lutz und Sengenberger wiederum mit Strategien der Nachfrageseite, also der Betriebe erklärt. Danach ist die Internalisierung Ausdruck einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie, die Arbeitskräfteprobleme in erster Linie durch interne Maßnahmen zu lösen versucht und die sich durch ein Interesse an langfristiger Nutzung von Arbeitskraft sowie an stabilen Personalstrukturen auszeichnet (ebd.: 13). Auslöser einer Internalisierungsstrategie sind Probleme mit der Arbeitskraft, insbesondere Qualifikationsdefizite (ebd.: 34). "Eskamotierende" Lösungen dieser Probleme durch hochgradige Arbeitsteilung haben den Nachteil, daß sie nur bei standardisierter Massenproduktion anwendbar sind. Externe Lösungen durch Einstellung von Fachkräften können am Angebot auf dem fachlichen Teilarbeitsmarkt scheitern. Interne Arbeitsmärkte überwinden die Grenzen der anderen beiden Lösungswege, indem der Betrieb "... durch geeignete Maßnahmen dafür Sorge trägt, daß die zur Schließung der Qualifikationslücke benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse in ausreichendem Grad und in ausreichendem Umfang von Angehörigen seiner eigenen Belegschaft erworben werden." (ebd.: 47) Zusätzliche Effizienzvorteile entstehen durch das Anlernen von Arbeitskräften am Arbeitsplatz. Diese Art der Qualifizierung spart Kosten, erzeugt wenig oder keine "Überschußqualifikation", vermeidet Fehlinvestitionen in betriebliches Humankapital (da die zu qualifizierenden Arbeitskräfte schon bekannt sind), erzeugt Motivation und Loyalität durch Aufstiegschancen. Wird die Konkurrenz der Arbeitenden durch die Strukturierung im internen Markt eingeschränkt, kann dies die Kooperation fördern und damit letztlich die Produktivität steigern (Sengenberger 1987: 155ff.).

Insgesamt bedeutet die Etablierung eines internen Arbeitsmarkts für den Betrieb einen erheblichen Gewinn an Autonomie. "Durch Internalisierung von Ressourcen in den unmittelbaren eigenen Hoheitsbereich beherrscht das Unternehmen ein Stück Umwelt, es gliedert einen Marktausschnitt in den eigenen Herrschaftsbereich ein. ... Interne Arbeitsmärkte bedeuten die unmittelbare Verfügung über Arbeitskraftressourcen zur quantitativen und qualitativen Veränderung des Arbeitskräfteangebots ..." (ebd.: 87). Allerdings setzt dies voraus, daß die Beschäftigten in irgendeiner Weise an den Betrieb gebunden sind (ebd.; Lutz 1987: 67). Denn durch Abwanderung könnten alle Bemühungen des Unternehmens, die notwendigen Arbeitskraftressourcen intern zu erzeugen, zunichte gemacht werden. Die Erklärung interner Arbeitsmärkte steht und fällt daher mit der Erklärung der gegenseitigen Bindungen von Betrieb und Beschäftigten.

## 2.2 Entstehung und Schließung interner Arbeitsmärkte

Nach der Logik des Marktes sind Gründe für die Beschäftigten, im Betrieb zu verbleiben, nur dann gegeben, wenn außerhalb des Betriebes keine besseren Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen (Sengenberger 1987: 170). Die Entstehung interner Arbeitsmärkte müßte folglich in Phasen hoher Arbeitslosigkeit fallen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Nach Lutz entstanden interne Arbeitsmärkte in der Bundesrepublik etwa Ende der 50er/ Anfang der 60er Jahre, zu einer Zeit also, in der Arbeitskräfteknappheit herrschte. Anhaltende Vollbeschäftigung stellte die betriebliche Personalwirtschaft vor Rekrutierungs- und Abwanderungsprobleme; Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz verloren ihre bisherige disziplinierende Wirkung bei der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Kontrolle des Lohn-Leistungsverhältnisses durch den Betrieb (Lutz 1987: 236ff.). Hinzu kam, daß ein Großteil des Qualifikationsbedarfs hochgradig betriebspezifisch war. Die Betriebe reagierten auf die sich auftuende Qualifikationslücke zunehmend mit einer Arbeitskräftestrategie interner Maßnahmen (ebd.: 211ff.).

Wieso aber konnten die Arbeitgeber im Rahmen ihrer Internalisierungsstrategie damit rechnen, daß die Belegschaftsmitglieder im Betrieb verbleiben würden? Lutz verweist auf die Vorbildwirkung des öffentlichen Dienstes und der Angestelltenbereiche, wo interne Qualifizierung schon früh vorherrschte, ohne allerdings eine Erklärung dafür zu geben, warum die dort beschäftigten die erforderliche Betriebstreue an den Tag legten (ebd.: 69f.). Eine mögliche Erklärung wäre, daß Beschäftigte den Arbeitskräfte- bzw. Qualifikationsmangel der Betriebe nicht oder jedenfalls nicht in dem Maße, wie die Arbeitsmarkttheorie (und mit ihr Lutz 1987: 68) es annimmt, zur Abwanderung zum meistbietenden Arbeitgeber nutzen, sondern eher im Sinne von "Voice" (Hirschman 1974), d.h. zur Durchsetzung höherer Löhne und besserer Arbeitsbedingungen im Betrieb selbst. Senegenberger beschreibt zwar das "generelle Quidproquo der Tauschbeziehungen" im internen Arbeitsmarkt als "Gewinn betrieblicher Effizienz (im Tausch; K.K.) gegen Sicherung der Beschäftigung und anderer Vorteile für den Arbeitnehmer, z.B. verbesserte Gratifikation oder Aufstiegschancen" (Sengenberger 1987: 166). Er stellt jedoch nicht die Frage, inwieweit die Beschäftigten ihren Beitrag zur Effizienz davon abhängig machen könnten, daß der Arbeitgeber Gegenleistungen erbringt, ob also statt betrieblicher Strategien auch Bestrebungen der Belegschaft ursächlich für die Herausbildung interner Arbeitsmärkte sein könnten. Die Lösung von Arbeitskräfteproblemen wäre dann nicht als betriebliche Strategie, sondern als politischer Aushandlungsprozeß zu begreifen, in dem Machtpotentiale mobilisiert werden, die zwar asymmetrisch verteilt sind, wobei jedoch keine der beiden Seiten die andere vollständig dominieren kann.

Der interne Arbeitsmarkt wäre dann ein zeitweiliger Kompromiß, entstanden aus Konflikten und künftige Konflikte strukturierend.

Ist der interne Arbeitsmarkt in einer Vielzahl von Unternehmen etabliert, entfaltet er eine Eigendynamik. Durch interne Qualifizierung werden die Arbeitskräfte an den Betrieb gebunden. Ihre Chancen zum innerbetrieblichen Aufstieg sind größer als die eines Betriebswechsels, denn dort müßten sie ja auf den "Einstiegsarbeitsplätzen" wieder von unten anfangen. Je spezifischer die erworbenen Qualifikationen sind, desto schlechter lassen sie sich in einem anderen Betrieb verwenden (ebd.: 166f.). Die Einbindung in einen internen Arbeitsmarkt ist folglich für die Belegschaft höchst ambivalent. Zwar kommt der Betrieb den Interessen an größerer Beschäftigungssicherheit, an Planbarkeit der Lebensverhältnisse, an Möglichkeiten zur Entwicklung der beruflichen Lage entgegen. Andererseits aber werden die sozialen Chancen der Beschäftigten sehr viel stärker an die ökonomische Lage des Unternehmens gebunden. Zudem geht der Arbeitgeber keinerlei Verpflichtungen zur Beschäftigungs- und Karrieresicherheit ein, sondern gibt lediglich ein Versprechen über verbesserte Chancen im Gegenzug zu Wohlverhalten (Lutz 1987: 70f.).

Sengenberger geht im weiteren davon aus, daß die Eigendynamik interner Arbeitsmärkte schließlich zu ihrer Schließung, d.h. zu einer wechselseitigen Bindung von Betrieb und Arbeitskraft führt. "Sobald ein Arbeitnehmer einen spezifischen Wert für den Betrieb darstellt, weil er Teil eines kooperativen, produktivitätsfördernden betrieblichen Arbeitsverbands ist oder aufgrund effizienzsteigernder spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten nicht ohne Kosten ersetzbar ist, tritt eine neue, auf Kontinuität der Beschäftigung gerichtete und gegen die äußere Arbeitsmarktsituation resistente Interessenlage des Betriebs in Erscheinung." (Sengenberger 1987: 170) Die Beschäftigten eines Betriebes oder zumindest Teile der Belegschaft werden gegen die Konkurrenz vom externen Arbeitsmarkt abgeschirmt, es erfolgt die Schließung des internen Arbeitsmarkts. Der Betrieb ist jetzt nicht wie bei fachlich strukturierten Arbeitsmärkten an eine bestimmte Kategorie von Arbeitskräften gebunden, sondern an einzelne Personen. Durch die strikte Trennung zwischen "drinnen" und "draußen" entsteht Segmentation (ebd.: 150f.).

Diese noch humankapitaltheoretisch geprägte Argumentation Sengenbergers wird von Lutz ergänzt durch eine historische Erklärung. Denn das Paradox, daß Betriebe sich gegen ihre eigenen Interessen der Chance begeben, Arbeitskräfte auszutauschen und die Konkurrenz zur Leistungssteigerung zu nutzen, ist rein logisch nicht aufzulösen. "In der Logik interner Arbeitsmärkte sind ... keine Momente erkennbar, die einen Betrieb veranlassen könnten, seine Belegschaft von sich aus gegen Lohndruck und Substitutionskonkurrenz am externen

Arbeitsmarkt abzuschirmen, wenn und weil seine Arbeitskräftestrategie mehr als bisher auf interne Problemlösungen setzt." (Lutz 1987: 115) Da immer auch externe Lösungen denkbar sind, wie z.B. die Institutionalisierung neuer Ausbildungsgänge oder Zuwanderung von Arbeitskräften, ist die Schließung interner Arbeitsmärkte keineswegs zwangsläufig (ebd.: 141). Nach Lutz muß die Erklärung in der "wohlfahrtsstaatlichen Konstellation" der Nachkriegszeit gesucht werden, die zu einer Reduzierung der Machtasymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern von Arbeitskraft geführt hat. Es ergab sich eine "... veränderte soziale, rechtliche und politische Stellung der Arbeitnehmer, deren Interessen nunmehr weit größeres ökonomisches wie politisches Gewicht besitzen als je zuvor in der Geschichte der Industrienationen." (ebd.: 176) Allerdings ließe sich mit Fug und Recht auch umgekehrt argumentieren: Die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen war nicht Ursache, sondern Folge einer gestärkten Stellung der Lohnabhängigen. Unter dem Druck von Wiederaufbauproblemen, Systemkonkurrenz und Kaltem Krieg mußten sich die europäischen Staaten der Einsicht beugen, "... daß erfolgreiche nationale Politik nicht möglich ist ohne eine nicht nur verbale, sondern auch reale Berücksichtigung elementarer Interessen der Lohnarbeiterschaft." (Lutz 1989: 192)

In den Betrieben breiteten sich interne Arbeitsmärkte seit den 60er Jahren weiter aus. Veränderungen in Produkt- und Verfahrenstechnik erzeugten wachsenden Bedarf an neuartigen Qualifikationen. Da das vorhandene Arbeitskräftepotential darüber nicht verfügte, gingen die Betriebe zu interner Qualifizierung über (Lutz 1987: 212f.; Sengenberger 1987: 217). Tarifliche Rationalisierungsschutzabkommen und staatliche Maßnahmen der Beschäftigungssicherung nach der Krise 1966/67 stärkten die Logik des internen Arbeitsmarkts (Lutz 1987: 232ff.). Zum wesentlichen Auslöser der Schließung interner Arbeitsmärkte aber wurde die Arbeitskräfteknappheit in den späten 60er und frühen 70er Jahren. Das betriebliche Interesse richtet sich seitdem eher auf Erhalt als auf Austausch von Arbeitskräften. "Damit wurde jedoch einer betrieblichen Beschäftigungs-, Leistungs- oder Lohnpolitik, die in der Fortsetzung einer jahrzehntealten Tradition darauf ausgerichtet war, Beschäftigungsrisiko und Lohnkonkurrenz auf dem externen Arbeitsmarkt durch geeignete Instrumente auch betriebsintern zur Sicherung von Machtasymmetrie und zur Optimierung der Lohn-Leistungs-Relation zu nutzen, jede Grundlage entzogen." (ebd.: 240) Die Schließung des internen Arbeitsmarkts bewirkt die entscheidende Gewichtsverlagerung bei den Mechanismen der Arbeitskräfteallokation von der Konkurrenz hin zu institutionellen Regeln.

Lutz (1989: 193f.) und Sengenberger (1987: 312ff.) sprechen von einer "Neutralisierung des Reservearmee-Mechanismus" und einer eingeschränkten Wirksamkeit des "Lohngesetzes". Unklar bleibt dabei allerdings der theoretische Stellenwert des Begriffs "Reservearmee". Für



Lutz handelt es sich dabei in erster Linie um ein strukturelles Überangebot an Arbeitskräften aus dem noch nicht industrialisierten traditionellen Sektor der Volkswirtschaft (Lutz 1989: 144ff.). Nach dem 2. Weltkrieg habe wohlfahrtsstaatliche Politik zunächst für Arbeitskräfte aus dem traditionellen Sektor den Anreiz zur Abwanderung in die Industrie stark abgeschwächt. Dann jedoch habe der wachsende industrielle Sektor umso leichter den traditionellen Sektor industrialisieren und damit absorbieren können. In der Prosperitätsphase sei ein "Kapitalismus ohne Reservearmee" entstanden (ebd.: 186ff.). Die Existenz eines relativ zum Bedarf der Wirtschaft zu hohen Arbeitskräfteangebots wird hier mit historisch einmaligen Bedingungen erklärt. An anderen Stellen wiederum (z.B. bei Sengenberger 1987: 312ff.) erscheint die Reservearmee als Strukturmerkmal des Kapitalismus selbst. Letzteres steht eher in der Tradition von Marx, der davon ausging, daß ein Überangebot an Arbeitskraft zwangsläufig dadurch entstehen muß, daß der variable Anteil des Kapitals beständig sinkt im Verhältnis zum konstanten Teil. Die Reservearmee wird je nach Konjunkturphase stärker oder geringer absorbiert, der Mechanismus aber bleibt (Marx, MEW 23: 661). Es wäre folglich die je konkrete Wirkungsweise auch in Phasen der Prosperität zu untersuchen.

Das Verhältnis von Konkurrenz und institutioneller Regulierung des Arbeitskräfteeinsatzes im (geschlossenen) betrieblichen Arbeitsmarkt wird von den Autoren nicht im einzelnen behandelt. Es wird vielmehr angenommen, daß die Betriebe eine Zweiteilung der Belegschaft vornehmen und für ein Segment eher institutionelle Regeln anwenden, während das andere Segment eher den Wechselfällen des Marktes ausgesetzt ist. "Die Stammbeslegschaft bildet das betriebliche Arbeitskraftsegment mit hoher und dauerhafter Bindung an den Betrieb, die Randbelegschaft jenes Arbeitskraftsegment mit lockerer bzw. vorübergehender Bindung." (Sengenberger 1987: 269) Um aussagekräftig zu sein, müßte die Theorie erklären können, aus welchen Gründen und bei welchen Teilen der Belegschaft ein Betrieb die Grenze zieht. Der nächstliegende Grund für die Spaltung der Belegschaften besteht natürlich darin, daß die Unternehmen in Phasen des konjunkturellen Abschwungs Entlassungen nach wie vor für unvermeidlich halten. So wurden in der Krise 1974/75 nach Ausschöpfung "weicher" Anpassungsmaßnahmen wie Kurzarbeit, Frühverrentungen usw. auch betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen. Daß Beschäftigte der Randbelegschaft zuerst entlassen wurden, macht ihre Funktion als Puffer zwischen internem und externem Arbeitsmarkt deutlich (Lutz 1987: 252f.).

Allerdings ist damit noch nicht gesagt, welche Beschäftigten zur Randbelegschaft gehören. Das Argument lautet, daß die Betriebe schon vor Eintreten der Krise unterschiedlich starke Bindungen zu ihren Arbeitskräften eingehen. Aus dem Bestreben heraus, das Risiko der Bindung an Arbeitskräfte zu vermindern, wird Internalisierung nur selektiv und abgestuft

vorgenommen (Sengenberger 1987: 271ff.). Schon bei der Einstellung werden nur solche Arbeitskräfte, die integrierbar scheinen, der Stammebelegschaft zugeordnet (ebd.: 177f.). Damit wird jedoch unterstellt, der Betrieb könne antizipieren, wann und in welchem Ausmaß er die Belegschaft krisenbedingt reduzieren wird. Da dies letztendlich jedoch von unvorhersehbaren Schwankungen auf dem Absatzmarkt abhängt, bleibt die Spaltung in Stamm- und Randbelegschaft unerklärt, es sei denn, man würde immer diejenigen dem Rand zuordnen, die entlassen werden, womit die Argumentation zirkulär würde (Gensior/ Kraus 1976: 104; Hofmann/ Schmitt 1980: 41).

Auch hier stößt man wieder an die Grenzen einer auf die Strategien der Nachfrageseite beschränkten Analyse des Arbeitskräfteeinsatzes. Selektives Verhalten der Betriebe gegenüber den Arbeitskräften kann nur erklärt werden in seiner Wechselwirkung mit kollektivem und individuellem Handeln der Beschäftigten. Wenn Ausländer und Frauen im Konjunkturabschwung zuerst entlassen werden, hat dies vielleicht weniger mit rationalem ökonomischen Kalkül des Beschäftigten zu tun (vgl. Köhler/ Grüner 1989) als vielmehr mit Strategien "sozialer Schließung" (Max Weber) der männlichen deutschen Facharbeiter. Damit ist die Frage der Konkurrenz im betrieblichen Arbeitsmarkt angesprochen. Der entscheidende Punkt ist die Bestimmung des Verhältnisses von Konkurrenz und Solidarität bzw., aus Arbeitgeber-sicht, von Markt und institutioneller Regelung.

Im Gegensatz zu Lutz und Sengenberger faßt Behrens (1984) den internen Arbeitsmarkt als Fortsetzung und Verfeinerung der Arbeitsmarktkonkurrenz im Betrieb. Durch hierarchische Arbeitsteilung soll jeder Beschäftigte als "Rädchen im Getriebe" ersetzbar bleiben. Auch kooperative Fähigkeiten, die einer Arbeitsgruppe Macht verleihen könnten, sollen durch vertikale Ein- und Unterordnung für den Vorgesetzten durchschaubar bleiben. Schließlich erlauben Hierarchien "Herrschaft durch Karriereversprechen": Betriebsloyales Verhalten wird durch Regelbeförderung belohnt, die Kosten für Abwanderung und Widerspruch werden für die Beschäftigten dadurch erhöht (Behrens 1984: 143f.). Die betriebliche Hierarchie ist also eher ein Kontrollsystem als ein Mittel zur Sicherung von Humankapital. "Das Karrieresystem setzt ... den Mechanismus der Reservearmee nicht außer Kraft, es verfeinert ihn vielmehr: Zur Reservearmee gehören nicht nur die Arbeitslosen vor dem Werktor, sondern alle betriebsinternen Konkurrenten um die nächste kleine Beförderung; und die Bedrohung durch diese Reservearmee wird nicht erst wirksam, wenn es um die letzten, auch für den Arbeitgeber kostspieligen Aktionen wie Entlassung und Neubesetzung geht, sondern viel früher, in der Tendenz bei jeder Handlung an jedem Arbeitstag." (ebd.: 145f.) Andererseits ist die Fragmentierung der Belegschaft nicht zwangsläufig. Gelingt es den Beschäftigten, Konkurrenzverhalten zu überwinden und solidarisch zu handeln, können sie

das Karrieresystem unter ihre Kontrolle bringen und z.B. Beförderungen eher an Seniorität oder soziale Kriterien binden als an Leistung (ebd.: 147).

### 2.3 Anwendung des Ansatzes: Der interne Arbeitsmarkt in einem Maschinenbauunternehmen

Im Zusammenhang mit einer Untersuchung über die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems analysieren Schultz-Wild u.a. (1986) ausführlich die Arbeitsorganisation in vier Werkstätten eines Maschinenbauunternehmens. Hier werden von etwa 250 Beschäftigten noch auf konventionelle Weise Zahnräder gefertigt, die dann in anderen Abteilungen des Werkes hauptsächlich in Getriebe eingebaut werden. Die Strukturen der Arbeitsorganisation in der Zahnräderfertigung entsprechen nach Meinung der Autoren genau dem Typ des internen Arbeitsmarktes, wie er in der metallverarbeitenden Industrie weit verbreitet ist. "Sein wesentliches Merkmal besteht darin, daß über interne Qualifizierung von langfristig an den Betrieb gebundenen Arbeitskräften erhebliche Arbeitsbefähigungen und Kompetenzen erzeugt werden können, die in den oberen Etagen der Arbeitsplatzhierarchie durchaus mit Facharbeiterqualifikationen vergleichbar sind." (ebd.: 127) Allerdings bringt die Art der Produktion immer wieder Zwänge zu UmDispositionen des Fertigungsprogramms, zur Umplanung von Teiledurchlauf und Maschinenbelegung sowie zur Umrüstung der Maschinen mit sich. Dadurch wird eine hohe Flexibilität im Arbeitseinsatz notwendig, die weder von einer streng tayloristischen Arbeitsorganisation noch von einem rein hierarchisch strukturierten internen Arbeitsmarkt zu erreichen wäre. Das Arbeitssystem der Zahnräderfabrik zeichnet sich aus durch Offenheit und Flexibilität aller Strukturen (ebd.).

Der interne Arbeitsmarkt war hier wie anderswo in der Nachkriegszeit entstanden, als der zunehmende Personalbedarf überwiegend mit Arbeitskräften aus dem ländlichen Umfeld des Betriebes gedeckt wurde. Die aus der Landwirtschaft oder aus traditionellen Handwerksbetrieben stammenden Beschäftigten waren an schwere körperliche Arbeit gewöhnt, andererseits aber doch schon vertraut mit den elementaren Prinzipien moderner Organisation und Technik. Sie waren durch finanzielle Leistungsanreize leicht zu motivieren und zeigten ein hohes Interesse an einer langfristigen Perspektive in einem Großbetrieb. Die Mehrzahl von ihnen stammte aus einer Bevölkerung, in der Werte wie Ordnung, Sauberkeit, Zuverlässigkeit, Umsicht und Verantwortung einen hohen Rang einnahmen. Schließlich bildeten sie für den Betrieb ein beträchtliches Qualifizierungspotential, denn sie waren bereit und fähig, im Vollzug ihrer zunächst wenig anspruchsvollen Tätigkeiten hinzuzulernen. Die Nutzung dieser Eigenschaften und Potentiale wurde dem Betrieb dadurch erleichtert, daß die Angelegerten

weitgehend dem gleichen sozialen Milieu entstammten wie die im gleichen Betrieb tätigen Facharbeiter. Über die bereits bestehenden sozialen Beziehungen "... floß nicht nur ein breiter Strom von technisch-organisatorischen Informationen von den Fachkräften zu den Angelernten. Diese Beziehungen erlaubten es den betrieblichen Vorgesetzten z.B. auch, Leistungsfähigkeit, Lernfähigkeit oder Zuverlässigkeit einer einzelnen Arbeitskraft ohne großen Aufwand mit hoher Treffsicherheit einzuschätzen." (ebd.: 123)

Seit den späten 60er Jahren änderte sich die Arbeitsmarktlage, es standen nicht mehr im benötigten Maße Arbeitskräfte des beschriebenen Typs zur Verfügung. Nun wurden vermehrt Ausländer eingestellt. Sie zeichneten sich einerseits durch eine ähnliche Kombination von physischer Leistungsfähigkeit, ausgeprägter Belastungsindifferenz und hoher Verdienstmotivation aus. Zudem war ihr Einsatz den deutschen Angelernten willkommen, erlaubte er ihnen doch, sukzessive die unbeliebten und belastenden Arbeitsplätze zu räumen und den Ausländern zu überlassen. Andererseits ergaben sich Probleme bei ihrer Integration in qualifizierte Fertigungsarbeit. "Die Ausländer hatten in der Regel keine mit dem deutschen System vergleichbare Berufsausbildung durchlaufen; Sprachbarrieren, fremde Wertorientierungen und Verhaltensmuster, der oftmals wenigstens zunächst starke Wunsch, nach einigen Jahren nach Hause zurückzukehren, schwache soziale Kontakte zwischen Deutschen und Ausländern usw., waren nicht leicht überwindbare Hindernisse dafür, daß auch Ausländer sich auf die gleiche spontane und alltägliche Weise im Arbeitsprozeß qualifizieren konnten, wie dies bei vielen deutschen Angelernten der Fall gewesen war." (ebd.: 125) Hinzu kam, daß unter dem Druck des Absatzmarktes immer höhere Anforderungen an dispositive Flexibilität und die Bewältigung produkt- und verfahrenstechnischer Innovationen gestellt wurden. Die Arbeitsorganisation hatte also das doppelte Problem gestiegener Anforderungen und veränderter Personalstrukturen zu lösen (ebd.: 126f.).

Die Produktions-, Leitungs- und Hilfsaufgaben sind in der Zahnradfertigung zu sechs Tätigkeitsgruppen gebündelt. Die Leitungs- und Koordinierungsfunktionen sind in erster Linie den *Meistern* und *Vorarbeitern* zugeordnet; die nicht an einzelne Maschinen gebundenen Hilfs- oder Nebenaufgaben wie Werkstück- oder Spänetransport sind zu Arbeitsplätzen für sog. *Werkhelfer* zusammengefaßt. Die enger an das Betreiben der Werkzeugmaschinen gebundenen Produktionsaufgaben sind auf drei Tätigkeitsgruppen für *Maschinenbediener*, *Springer* und *Einrichter* aufgeteilt. Insgesamt gab es (im Dez. 1982) in den vier untersuchten Werkstätten 3 Meister, 7 Vorarbeiter, 19 Einsteller, 13 Springer, 192 Maschinenbediener und 24 Werkhelfer (ebd.: 150ff.). Die Analyse konzentriert sich auf die eigentlichen Produktionsarbeiten, den Schwerpunkt der Angelerntearbeit, wo die Mechanismen des internen Arbeitsmarkts am deutlichsten sichtbar werden.

Die *Arbeitsteilung* in der Werkstatt ist dem Prinzip nach hierarchisch aufgebaut. Nimmt man die unterste Stufe der Werkhelfer einerseits und die oberen Stufen der Vorarbeiter und Meister, für die in der Regel eine Facharbeiterausbildung erforderlich ist, andererseits einmal aus, so beginnt eine innerbetriebliche Karriere im Normalfall als "unselbständiger" Maschinenbediener. Diese Beschäftigten werden für die rasch erlernbaren, einfachen, meist repetitiven Arbeiten eingesetzt. Sie übernehmen Ein- und Auspanntätigkeiten einschließlich rudimentärer Überwachungsfunktionen. Umrüst- und Einstellarbeiten müssen von anderen, in erster Linie von den Einstellern, erledigt werden. Auf dem Weg über eine mehr oder weniger implizite Anlernung übernehmen die Maschinenbediener sukzessive weitere Aufgabenkomplexe, bis sie nach einem mehr oder weniger langen Zeitraum als "selbständige" Maschinenbediener einsetzbar sind. Das System ist darauf ausgerichtet, daß die Maschinenbediener im Prinzip alle Anforderungen ihres Arbeitsplatzes, einschließlich der Umrüstarbeiten beherrschen. Auch bei den erfahrenen Maschinenbedienern lassen sich jedoch noch Unterschiede feststellen nach Maschinentyp und Bearbeitungsverfahren, die verschiedene Anforderungen an Qualifikation und Erfahrung stellen. Es gibt zudem auch Fälle, in denen sich die ursprüngliche Arbeitsteilung zwischen Bedienen und Einrichten verfestigt. Dies ist vor allem bei den wenigen in der Zahnradfertigung tätigen Frauen der Fall (ebd.: 155ff.).

Das Prinzip der festen Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen wird aus Gründen wechselnder Erfordernisse der Produktion sowie wegen Personalausfalls, wechselnder Arbeitsanforderungen und Maschinenverfügbarkeiten relativ häufig durchbrochen. Bis gegen Ende der 60er Jahre war es noch möglich, das Problem des Maschinenwechsels allein durch Umsetzungen zu lösen. Erhöhter Termindruck und gestiegene Maschinenkosten sowie die veränderte Qualifikationsstruktur der Belegschaft führten dann jedoch dazu, daß man die Position des Springers einführte. Der Springer hat die gleichen Aufgaben wie der Maschinenbediener, nur daß er in der Lage sein muß, mehrere verschiedene Maschinen zu handhaben. In der Regel wird diese Position dann auch mit erfahrenen Maschinenbedienern besetzt. In bestimmten Situationen werden Springer auch als Einsteller tätig. Diese qualifizierteste Tätigkeit des Einrichtens und Umrüstens der Werkzeugmaschinen wurde aus mehreren Gründen von den anderen Arbeiten geschieden: Der Widerspruch zwischen dem Zeitdruck der Akkordarbeit und den Anforderungen an Genauigkeit beim Einrichten von Maschinen kann besser bewältigt werden von Beschäftigten, die sich ohne Akkorddruck auf die technischen Probleme der Maschine konzentrieren können; die immer wieder auftretenden Qualifikationslücken beim Bedienungspersonal müssen von Einstellern gefüllt werden; schließlich übernehmen Einsteller eine Vermittlerfunktion zwischen den Meistern und den Maschinenbedienern, sie tragen Verantwortung dafür, "daß die Maschinen laufen" (ebd.: 160ff.).

Die Arbeitsteilung ist also insgesamt hierarchisch gegliedert und nach Einsatzbereichen, Aufgabenfeldern und Anforderungen spezialisiert. Bei genauerer Analyse zeigt sich jedoch, daß die Grenzziehungen relativ locker sind, daß sich Einsatzbereiche überlappen und die Aufgabenzuweisungen wechseln. Die Autoren bezeichnen dieses System als "fließende Arbeitsteilung": Innerhalb der Gruppe der Maschinenbediener wechseln die Aufgaben, zwischen den Gruppen kommt es vor, daß Springer Einstellarbeiten ausführen, erfahrene Maschinenbediener Springerfunktionen übernehmen oder auch umgekehrt Einsteller Maschinen bedienen usw. (ebd.: 167ff.). Das Arbeitssystem ist somit in der Lage, ungelernete Arbeitskräfte in einem recht komplexen Produktionsprozeß rasch einzusetzen; es ist flexibel genug, um die polarisierende Arbeitsteilung durch integrierte Qualifizierungsprozesse immer wieder soweit aufzuheben, daß die Motivation der Beschäftigten durch Möglichkeiten zum Aufstieg erhalten bleibt; es ist anpassungsfähig genug, um den wechselnden Anforderungen des Produktionsprozesses und der ebenfalls sich ändernden Verfügbarkeit über Personal genüge zu tun (ebd.: 172f.).

Die beschriebene Arbeitsorganisation wird wesentlich gestützt durch das *Lohnsystem*. "Im speziellen Typ des internen Marktes geht es darum, die Arbeitskräfte zu kontinuierlicher Leistungshergabe an ihrem jeweiligen Stammarbeitsplatz zu motivieren und die Bereitschaft zur temporären Übernahme anderer Arbeitsaufgaben zu fördern. Gleichzeitig sind bei den Arbeitskräften Aufstiegs- bzw. Mobilitätsinteressen zu wecken, um damit die ... weitgehend von der Initiative der Arbeitskräfte abhängige, selbsttätige Qualifizierung im Produktionsprozeß zu gewährleisten." (ebd.: 174) Dazu wird das im Tarifvertrag vorgesehene System der Eingruppierung nach Anforderungen einerseits, Belastungen andererseits betrieblich noch einmal durch Zwischenlohngruppen unterteilt. Die Eingruppierung der Arbeitsplätze erfolgt durch eine paritätisch besetzte Kommission. Alle Lohnempfänger erhalten eine betriebliche Zulage von 14%. Bei den Akkordlöhnern gibt es neben den nach der REFA-Methode ermittelten Akkorden einen weiteren leistungsabhängigen Lohnbestandteil, der aufgrund einer vom Vorgesetzten durchgeführten Leistungsbewertung gezahlt wird. Bewertet werden die Qualität der Leistung, das allgemeine Verhalten im Betrieb und die "Einsetzbarkeit", d.h. die Bereitschaft zu kurzfristigem Arbeitsplatzwechsel. Bei den Zeitlöhnern beruht die Leistungszulage ausschließlich auf der Bewertung der Vorgesetzten. Dieses System erlaubt eine erhebliche Lohndifferenzierung (ebd.: 174ff.). Allerdings unterliegen die Vorgesetzten bei der Leistungsbewertung "... einer mehr oder weniger expliziten starken betriebsweiten Kontrolle, durch die verhindert werden soll, daß beispielsweise einzelne Meister 'ihre' Arbeiter besonders hoch einstufen. Tendenziell wird eine Art Normalverteilung eingehalten und die Einstufung in der Leistungsbewertung spiegelt stark die Dauer der Betriebs- bzw. Werkstattzugehörigkeit." (ebd.: 181)

In Bezug auf die Anreizfunktion des Lohnsystems stellen die Autoren fest, daß der Akkord weniger die individuelle Leistung stimuliert als vielmehr dafür sorgt, daß die eingespielte Norm von ca. 135% eingehalten wird. Die Leistungsbeurteilung honoriert mehr die Beschäftigungsdauer als die individuelle Leistung. Abweichungen nach unten allerdings werden negativ sanktioniert. Der Akkordlöhner büßt erheblich an Verdienst ein, wenn er die Normleistung nicht halten kann, negative Beurteilungen durch Vorgesetzte bei nicht erwartungsgemäßer Leistung senken ebenfalls das Einkommen (ebd.: 197). Anreize zur temporären Übernahme anderer Arbeitsaufgaben sind direkt nur über das Bewertungskriterium "Einsetzbarkeit" gegeben und vergleichsweise schwach ausgeprägt. Wichtiger ist die Regelung für Akkordlöhner, wonach bei einer Umsetzung an einen niedriger eingestuftem Arbeitsplatz der Durchschnittsakkord der letzten drei Monate gezahlt wird (ebd.: 197f.). Den Anreizen zur selbsttätigen Qualifizierung kommt eine hohe Bedeutung zu. Je nach Schwierigkeitsgrad der zusätzlich zum "unselbständigen" Bedienen zu übernehmenden Einricht- und sonstigen Aufgaben steigt die Einstufung am selben Arbeitsplatz um ein bis zwei Lohngruppen. Daß v.a. Frauen sich kaum in diesem Sinne qualifizieren, führen die Autoren auf deren "alternative Kalküle" zurück: "Diese Arbeitskräfte verzichten auf die Qualifizierung zum selbständigen Maschinenbediener, führen dementsprechend die Umrüstarbeiten nicht durch, erbringen aber einen überdurchschnittlich hohen Zeitgrad und nutzen die Umrüstzeiten für zusätzliche Pausen. Insbesondere an einfacheren Maschinen, wo der Bewertungssprung zwischen 'unselbständig' und 'selbständig' nicht besonders hoch ist, kann die niedrigere Einstufung durchaus durch eine höhere Mengenleistung kompensiert werden. Allerdings schließt diese Verhaltensweise in aller Regel Mobilität zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bzw. Aufstieg aus." (ebd.: 200)

Ein drittes Merkmal des internen Arbeitsmarkts bilden *Mobilität und Qualifizierung* als Formen der Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen. "Ausgangspunkt von Mobilitätsprozessen sind qualitative und/oder quantitative Diskrepanzen zwischen Arbeitsplätzen und Arbeitskräften. Ihren Kern bildet der demographische Umschlag des Personals. Die Masse der Arbeitskräfte wird für einfache Tätigkeiten rekrutiert, steigt im Rahmen ihrer betrieblichen Biographie in qualifiziertere Positionen auf und verläßt dann im Rentenalter den Betrieb. So entsteht im oberen Teil der Arbeitsplatzhierarchie ein ständiger Arbeitskräftebedarf, auf dessen Deckung die internen Mobilitätsströme ausgerichtet sind." (ebd.: 203) Eine typische Karriere als Maschinenbediener beginnt mit dem Anlernen an einer Maschine, das zumeist in der Form erfolgt, daß der Neuling einem Einsteller, Springer oder erfahrenem Maschinenbediener bei der Arbeit zuschaut und dann schrittweise selbst die Arbeit übernimmt. Die Dauer dieses Anlernens ist völlig unterschiedlich, sie kann einige Stunden, aber auch zwei Wochen betragen. "Nach der ersten Anlernung beginnt die Zeit, in

der der Maschinenbediener während seiner produktiven Arbeit schrittweise dazulernt. Die Maschine wird ihm vertrauter, er sieht dem Einsteller beim Umrüsten und Einstellen zu, erhält entsprechende Anweisungen und wird auf bestimmte Gefahren hingewiesen. Dann versucht er, den Umrüstvorgang selbst durchzuführen. Man macht ihn auf Fehler aufmerksam, Korrekturen werden angebracht. Einige Neulinge erhalten auch Tips zur Arbeits- erleichterung oder von den älteren Maschinenbedienern 'Spickzettel', die sie abschreiben oder nach eigenem Bedarf umschreiben können. Manche helfen bei Reparaturen mit und lernen so die Funktionsweise der Maschine näher kennen." (ebd.: 211) Der Neuling lernt so in einer Zeitspanne von zwei Monaten bis eineinhalb Jahren, die Maschine selbst umzurüsten und so den Status eines "selbständigen" Maschinenbedieners zu erreichen. Die Qualifizierung erfolgt selbsttätig im Arbeitsprozeß, sie ist weder systematisch noch von den Vorgesetzten geplant. Sie erfolgt quasi naturwüchsig innerhalb der gegebenen Arbeitsbeziehungen (ebd.: 213).

Bei längerer Betriebszugehörigkeit können sich Maschinenbediener durch wiederholten Arbeitsplatzwechsel zum Springer qualifizieren. Die Auswahl dafür trifft der Meister in Übereinkunft mit dem Vorarbeiter, der letztlich für die Zuordnung von Arbeitskräften zu den Arbeitsplätzen zuständig ist. Springermanwärter werden vorrangig an solche Arbeitsplätze versetzt, an denen sie noch fehlende Kenntnisse erwerben können (ebd.: 214). "Nur 'gute' Springer, bei denen ein Beobachtungszeitraum von ca. 10 Jahren Betriebszugehörigkeit ein relativ sicheres Urteil über die Eignung zuläßt, werden vom Meister als Einsteller in Aussicht genommen. Noch einmal wird über einen längeren Zeitraum durch spezifische Arbeitszuweisung und kurze, von Einstellern, Vorarbeitern und Monteuren von Fremdfirmen getragene Anlernvorgänge die Möglichkeit zur selbsttätigen Qualifizierung ... gegeben und weiterhin die fachliche Eignung überprüft. Nur bei entsprechender Bewährung, auch im Bereich sozialer Kontakte mit Vorgesetzten und Kollegen, wird auf diesem Wege fort- gefahren, bis im Vollzug der Arbeitstätigkeit als Springer die notwendigen Qualifikationen für die Einstellertätigkeit ... erreicht worden sind." (ebd.: 217) Weiterer Aufstieg zum Vorarbeiter oder Meister setzt dann allerdings eine einschlägige Facharbeiterausbildung bzw. den Meisterbrief voraus (ebd.: 218).

Diese für den internen Arbeitsmarkt typischen Mobilitätspfade bleiben jedoch bestimmten Personen versperrt, sodaß eine *Segmentierung* der Belegschaft vorzufinden ist. 61 Beschäftigte (= 25%) stufen die Autoren als "aufstiegsschwach" ein, d.h. sie bleiben auch nach langjähriger Betriebszugehörigkeit unterhalb des Niveaus der qualifizierten Maschinenarbeit. Zu dieser Gruppe gehören alle 14 in den untersuchten Werkstätten beschäftigten Frauen, die nur an Arbeitsplätzen der unteren Lohngruppen entweder als Hilfskräfte oder als "unselb-



ständige" Maschinenbedienerinnen eingesetzt werden. Sie arbeiten an Maschinen, die als leicht zu bedienen gelten, mit Werkstücken, deren Gewicht relativ gering ist (ebd.: 242). Weiterhin gehören in diese Gruppe der "Aufstiegsschwachen" solche Arbeiter, "... die qualifizierte Fertigungsarbeit nicht bewältigen wollen, können oder sollen. Teilweise wollen sie ihre angestammte Maschine nicht verlassen und haben Angst vor den höheren Anforderungen anderer Arbeitsplätze. Teilweise haben sich beim Probeinsatz an komplexeren Maschinen Grenzen der Qualifizierbarkeit gezeigt und teilweise werden sie aufgrund eines negativen Leistungsverhaltens von den Vorgesetzten bei Beförderungen nicht berücksichtigt." (ebd.: 226f.).

Die ausländischen Beschäftigten sind nach Auffassung der Autoren weitgehend in die Belegschaft integriert. Ihrem betrieblichem Status nach sind sie keine Randbelegschaft. Zwar sind sie im Bereich der Springer und Einsteller unterproportional vertreten, bilden aber ansonsten eine tragende Säule der Produktion. Sie sind eher zu kurzfristigen Versetzungen bereit und rücken häufiger als ihre deutschen Kollegen zu "selbständigen" Maschinenbedienern auf. Allerdings hat sich diese Situation erst im Laufe der Jahre ergeben. Die erste Phase der Ausländerbeschäftigung war durch eine starke Polarisierung im Arbeitskräfteeinsatz gekennzeichnet dergestalt, daß die Ausländer nur belastende, wenig qualifizierte und schlecht bezahlte Arbeitsplätze einnahmen. Aus Effizienzgesichtspunkten gab es allerdings für das Unternehmen bald keine Alternative zur Qualifizierung von Ausländern mehr, da die Arbeitsmarktlage eine Anwerbung deutscher Arbeiter für Anlernertätigkeiten nicht mehr erlaubte (ebd.: 244ff.). Die Unterschiede brachen jedoch wieder auf, als 1983/84 der Personalbestand krisenbedingt drastisch reduziert wurde. Das Hauptinstrument zum Personalabbau war eine Abfindungsregelung, wonach bei freiwilligem Ausscheiden ein Betrag von durchschnittlich 20.000 DM gezahlt wurde. Aus der Zahnradfertigung machten 67 Beschäftigte von dieser Regelung Gebrauch, davon 66 Ausländer. Den Grund für diese unterschiedliche Verteilung vermuten die Autoren darin, daß den Deutschen das Risiko, einen anderen Arbeitsplatz zu finden, wohl zu hoch erschien, während Ausländer eher glaubten, mit dem Geld eine alternative Existenz - evt. auch im Heimatland - aufbauen zu können. "Bei einigen wurden die Rückwanderungsabsichten durch die Befürchtung gestützt, bei anhaltend schwieriger Beschäftigungslage könnten sich ihre Arbeits- und Lebensbedingungen in der BRD in unerträglicher Weise verschlechtern und es deshalb klüger sei, die jetzt gebotene Chance zu ergreifen und nicht länger zu warten, bis man möglicherweise gezwungenermaßen und ohne solche Starthilfe sich in das Heimatland zurückbegeben müsse." (ebd.: 395)

Insgesamt zeigt das Beispiel auf anschauliche Weise die Funktionsmechanismen und Strukturen eines internen Arbeitsmarkts. Durch die Lage auf dem externen Arbeitsmarkt gegebene

Möglichkeiten und Problemlagen werden betriebsintern so verarbeitet, daß die verfügbare Arbeitskraft optimal genutzt werden kann. Durch Gestaltung seiner internen Strukturen macht sich der Betrieb tendenziell unabhängig von der jeweiligen Beschaffenheit des Arbeitskräfteangebots. Ein Hauptmangel dieses Interpretationsansatzes wird allerdings auch deutlich: Das Handeln der Beschäftigten wird nicht untersucht, schon rein sprachlich werden sie nur als "Arbeitskräfte" in die Analyse einbezogen, nicht als selbständig handelnde Personen. Gerade weil die Arbeitsteilung nicht allein einer "von oben" geplanten hierarchischen Struktur folgt, ist sie offen für Einflüsse der Arbeitenden. Die Festlegung von Frauen auf die untergeordneten Arbeitsplätze beispielsweise läßt sich aus der Logik betrieblicher Strategien nicht erklären. Vermutlich spielen hier Ausgrenzungshandlungen der männlichen Beschäftigten eine Rolle. Die interessante Feststellung, daß die Leistungsbewertung durch Vorgesetzte eher nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit als nach individuellen Leistungsunterschieden erfolgt, ist ebenfalls nur dadurch zu erklären, daß sich hier eine andere als die betriebswirtschaftliche Logik durchgesetzt hat, die eher auf moralischen Maßstäben aufbaut.

Das zentrale Merkmal eines internen Arbeitsmarkts, die Art der Qualifizierung, beinhaltet zahlreiche informelle Elemente, die auf die Bedeutung sozialer Beziehungen unter den Beschäftigten selbst verweisen. Nur wer sich in diese Beziehungen einfügen kann, erhält von den anderen die notwendigen Informationen und Kenntnisse vermittelt. Vielleicht liegt der Grund für die "Aufstiegsschwäche" von Frauen und anderen Beschäftigten weniger in mangelnder Qualifikationsbereitschaft und -fähigkeit als vielmehr in ihrer Ausgrenzung aus den sozialen Beziehungen, die allein eine ausreichende Qualifizierung ermöglichen würden. Schließlich deutet vieles darauf hin, daß die Ausländer nicht nur aus ökonomischem Kalkül die vergleichsweise unbedeutende Abfindung von 20.000 DM akzeptierten. Gesellschaftlicher und betrieblicher Druck dürfte einiges dazu beigetragen haben, daß sie sich entschlossen, ihren Arbeitsplatz aufzugeben. Insofern wären sie dann doch als Randbelegschaft zu bezeichnen, die zwar nicht aus ökonomischem Kalkül des Betriebes, aber durch das konkrete Handeln der deutschen Arbeiter eine geringere Beschäftigungssicherheit genießen als andere.

#### 2.4 Flexibilisierung und Deregulierung: Ende des internen Arbeitsmarkts?

Seit den 80er Jahren geht "der kurze Traum immerwährender Prosperität" seinem Ende entgegen. Die "ökonomische Grundkonstellation (ist) offenbar nicht mehr in der Lage ..., die produktiven Ressourcen der Volkswirtschaft dauerhaft auf halbwegs befriedigende Weise zu nutzen; weitaus am gravierendsten ist in diesem Zusammenhang die Unterauslastung des Arbeitskräftepotentials ...". (Lutz 1989: 238).

Bezogen auf den Arbeitskräfteeinsatz scheint sich die Wirtschaft der BRD in einer Art Übergangsphase zu befinden, in der noch nicht entschieden ist, ob sich betriebsinterne Arbeitsmärkte eher wandeln oder ob es zu ganz anderen Mustern des Arbeitskräfteeinsatzes kommen wird. Für die Kontinuitätsthese sprechen Tendenzen der Flexibilisierung und Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse an den Rändern des internen Arbeitsmarkts, die zwar eine schärfere Trennung zwischen Stamm- und Randbelegschaft bewirken, aber die betriebliche Strategie im wesentlichen nicht verändern. Weiterhin spricht dafür, daß Betriebe verstärkt berufsfachliche Qualifikationen in den internen Arbeitsmarkt einbeziehen, indem sie die Nachwuchsrekrutierung auf Facharbeiter konzentrieren, die dann betriebsspezifisch weiterqualifiziert werden (Lutz 1987: 270f.). Für die Diskontinuitätsthese sprechen Tendenzen der Betriebe, Funktionen organisatorisch zu verselbständigen oder ganz an Dienstleistungs- bzw. Zulieferfirmen auszulagern. Die Kernfunktionen können weiter nach dem Muster des internen Arbeitsmarkts organisiert werden, während die anderen auf kurzfristige Nutzung schnell disponibler Arbeitskräfte abgestellt sind. Weiterhin spricht für diese These, daß Betriebe mit deutlich offeneren, berufsfachlichen Strukturen offenbar an Bedeutung gewinnen. Hierbei kann es sich sowohl um klassische Handwerksbetriebe handeln als auch um Betriebe, die mit dem Auftreten eines neuen Typs berufsfachlicher Qualifikation (z.B. im EDV-Bereich) erst entstehen (ebd.: 272ff.).

Allgemein betrachtet, geht es in den Betrieben um strategische Entscheidungen entweder zur Fortsetzung der Internalisierung von Arbeitskraftressourcen oder aber zur Umorientierung auf Externalisierung, "d.h. die Ausgliederung oder Desintegration von produktiven Ressourcen aus dem unmittelbaren unternehmerischen Kontrollbereich; anstelle interner Märkte werden in diesem Fall externe Märkte in Anspruch genommen." (Sengenberger 1987: 266) Allerdings sind diese zwei Lösungswege nicht als sich ausschließende Alternativen zu begreifen. In der Realität sind vielfältige Übergänge und Zwischenlösungen festzustellen. Sengenberger spricht von "erweiterter Internalisierung", wenn der Betrieb externe Ressourcen an sich bindet, indem er sie ökonomisch und/oder rechtlich von sich abhängig macht (z.B. Subkontrakt, Lizenzen, Franchising). "Kontrollierte Externalisierung" ist der umgekehrte Weg: Der Betrieb gliedert zuvor von ihm selbst kontrollierte Ressourcen aus, behält aber einen privilegierten Zugriff und/oder die ökonomische Kontrolle. Im ersten Fall werden Wettbewerbs- durch Abhängigkeitsbeziehungen ergänzt, im zweiten Fall werden interne Ressourcen der externen Konkurrenz ausgesetzt (ebd.: 266f.).

Bezogen auf den Arbeitsmarkt könnten solche Tendenzen zur Folge haben, daß die bisherige, direkte Segmentierung in Stamm- und Randbelegschaften bzw. in interne und unstrukturierte Teilarbeitsmärkte ersetzt oder ergänzt wird durch eher indirekte Segmentierung:

Trennungen treten zunächst auf der Ebene der Produktion oder auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten in Erscheinung und übertragen sich dann auf den Arbeitsmarkt (ebd.). Denn oft zielen Strategien der erweiterten Internalisierung/ kontrollierten Externalisierung ab auf eine Umverteilung von Kosten, Risiken und Flexibilitätspotentialen zu Lasten anderer - ökonomisch zumeist schwächerer - Unternehmen. Dies wiederum schlägt auch auf das betriebliche Arbeitssystem durch. Die Lage der Beschäftigten in den abhängigen Betrieben ist unsicherer als die ihrer Kolleginnen und Kollegen in den maßgeblichen Betrieben. Es entsteht zwischenbetriebliche Arbeitsmarktsegmentation (ebd.: 279). "Die wachsende Verflechtung und Vernetzung von Unternehmen und Betrieben auf der vor- und nachgelagerten Stufe der Endproduktion von Gütern und Leistungen sowie Art und Ausmaß der Abhängigkeit der Unternehmen voneinander dürften zu jenen entscheidenden Parametern zählen, die künftig die Gestalt der Arbeitsmarktsegmentation beeinflussen. Bereits heute sind es vielfach nicht autonome Anbieter und Nachfrager, die das Arbeitsmarktgeschehen wesentlich steuern, sondern komplexe Beziehungen von Unternehmen auf Faktor- und Absatzmärkten, die über Preise, Mengen und Allokation von Arbeitskraft maßgeblich entscheiden." (ebd.: 304f.)

Damit ist jedoch die innerbetriebliche Segmentation noch keineswegs aufgehoben. Im Gegenteil gewinnt sie hier noch an Schärfe durch die Ausweitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse u.a. in Form von Befristungen und Leiharbeit (ebd.: 307). Hohe Arbeitslosigkeit veranlaßt die Betriebe dazu, ihre internen Märkte gegenüber den externen zu öffnen, um sich den Zugang zu dem auch qualitativ erweiterten Arbeitskräfteangebot zu sichern und um sich die verstärkte Konkurrenz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunutze zu machen (ebd.: 277). Die Stammebelegschaft wird immer kleiner, ihre Grenze ist immer weniger im Voraus zu bestimmen, der Zugang zu relativ sicherer Beschäftigung wird an immer höhere Voraussetzungen geknüpft. Die Randbelegschaft erfüllt nicht nur die Funktion einer Reserve zur Deckung des Spitzenbedarfs, sondern dient auch als Rekrutierungsfeld für den Kernbereich der Arbeitsplätze, d.h. sie greift ein Stück weit in die Stammebelegschaft hinein. Mittels Leiharbeit werden Teile der Belegschaft bereits externalisiert, um Lohnkosten und Beschäftigungsrisiko auf den Verleiher bzw. auf die Leiharbeiterinnen und -arbeiter abzuwälzen (ebd.: 272ff.).

Die Strategien der Betriebe werden erleichtert durch zwei wesentliche Veränderungen in der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation. Die eine besteht darin, daß der Staat nunmehr eine angebotsorientierte Wirtschaftspolitik betreibt, die in Bezug auf Arbeitnehmerrechte von einer Deregulierungspolitik flankiert wird. Diese zielt letztlich darauf ab, den Reservearmeemechanismus wieder zu reaktivieren. Durch Abbau von Schutzvorschriften soll der

Wettbewerb am Arbeitsmarkt wieder stärkere Bedeutung bei der Allokation von Arbeit erhalten (ebd.: 316). Da Schutzvorschriften auch auf mehr Chancengleichheit abzielen, bedeutet ihr Abbau mehr Ungleichheit unter den Arbeitenden. Der Markt selbst sorgt z.B. nicht dafür, daß die noch immer bestehenden Zugangshemmnisse für Frauen zu den besser bezahlten, stabileren Arbeitsplätzen abgebaut werden. Ungleichheiten werden v.a. zwischen den Betrieben mit je unterschiedlichen Verwertungsbedingungen entstehen. Ohne institutionelle Regulierung werden die Gütermarktstrukturen sehr viel stärker auf den Arbeitsmarkt durchschlagen (Sengenberger 1987a: 114ff.).

Die zweite Veränderung ist darin zu sehen, daß es den Gewerkschaften zunehmend schwerer fällt, eine egalitäre und vereinheitlichende Interessenvertretung zu organisieren. Bis etwa Anfang der 80er Jahre war es ihnen gelungen, ein Durchschlagen wirtschaftlicher Strukturunterschieden auf das Chancengefälle am Arbeitsmarkt weitgehend zu verhindern. Mittels einer egalitär ausgerichteten Politik mit umfassendem Vertretungsanspruch war es ihnen gelungen, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen über Betriebe und Branchen hinweg zu vereinheitlichen. Der Preiswettbewerb wurde teilweise aus dem Arbeitsmarkt herausgenommen. Im Zusammenwirken mit staatlicher Sozialpolitik gelang es, den Reservearmee Mechanismus einzudämmen (ebd.: 102ff.). Allerdings gab es schon immer Schwächen dieses Systems der industriellen Beziehungen, die sich vor allem bei der innerbetrieblichen Segmentierung zeigen. Für bestimmte Gruppen war und ist es schwierig, Zugang zu den besser bezahlten, stabilen Arbeitsplätzen zu erlangen. Dies trifft vor allem für Frauen und Ungelernte zu. Der Grund ist darin zu suchen, daß die Nivellierung der Arbeitsmarktchancen zwischen Geschlechtern und unterschiedlichen Bildungsniveaus nicht gelungen ist. Solche "Solidarisierungslücken" sind letztlich auf Machtbeziehungen zurückzuführen, nicht nur zwischen Kapital und Arbeit, sondern auch innerhalb der Arbeiterschaft. Die von der Betriebsverfassung begünstigte Orientierung der Interessenvertretung auf die betriebliche Belegschaft ist ebenfalls dazu geeignet, Konkurrenzverhalten gegenüber betrieblichen Außenseitern zu stärken (ebd.: 108ff.). Solche, im System der industriellen Beziehungen der BRD angelegte Spaltungs- und Konkurrenzverhältnisse verstärken sich natürlich bei ansteigender Arbeitslosigkeit, dem Wirken des Reservearmee Mechanismus wird auch von Gewerkschaftsseite immer weniger entgegengesetzt.

Deutlicher als an anderen Stellen der theoretischen Ausführungen von Lutz und Sengenberger wird hier auf die Bedeutung des gesellschaftlichen Kräfteverhältnisses, insbesondere auf die Gewerkschaftspolitik verwiesen. Allerdings erhält dieser Aspekt auch hier wieder den Status einer Randbedingung betrieblicher Strategien. Da die Gewerkschaftsbewegung jedoch nicht nur Tarifverträge abschließt, sondern auch in den Betrieben tätig ist, ja sogar von hier

aus erst ihre eigentliche Durchsetzungsfähigkeit beim Abschluß von Tarifverträgen gewinnt, sind betriebliche Strategien des Arbeitskräfteeinsatzes nicht adäquat zu bestimmen ohne Einbeziehung des kollektiven und individuellen Handelns der Beschäftigten. Wenn die Bedeutung des Beschäftigtenhandelns auf den Status einer Randbedingung bzw. einer "Umwelt" des Systems Betrieb reduziert wird, läuft die Theorie Gefahr, beobachtete Strukturen und Prozesse im Nachhinein zum Ergebnis rationaler, profitorientierter Strategien der Betriebe zu erklären.

## 2.5 Zwischenresümee

Das *Verhältnis von Marktmechanismen und innerbetrieblicher Regulierung* wird von Lutz und Sengenberger als Gestaltungsvariable betrieblicher Strategien gefaßt. Das Bestreben des Betriebes nach Verwertung seines Kapitals unter Konkurrenzbedingungen führt dazu, daß der Betrieb Strategien zur Sicherung seiner Autonomie entwickelt. Dazu gehören auch Strategien des Arbeitskräfteeinsatzes. Der Betrieb muß sicherstellen, daß die benötigte Arbeitsleistung erbracht wird. Dazu bildet er bestimmte Strukturen aus. Je nachdem, wie diese Strukturen beschaffen sind, lassen sich unterschiedliche Formen und Stärken der Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitenden feststellen. Je stärker die Bindung v.a. des Arbeitgebers an die Arbeitskräfte, desto eher werden Marktmechanismen von innerbetrieblichen Regelungen ersetzt. Interne und externe Arbeitsmärkte unterscheiden sich in der Art der Regulierung. Eine Art Zwischenform bildet der fachliche Teilarbeitsmarkt, der durch überbetriebliche, nicht-marktförmige Mechanismen reguliert wird.

Die Analyse des internen Arbeitsmarkts verweist zunächst auf den Autonomiegewinn, den ein Betrieb durch Internalisierung von Arbeitskraftressourcen, also durch den Übergang vom externen in den internen Markt erzielen kann. Nicht klar wird allerdings, inwieweit Konkurrenz zwischen den Beschäftigten sowie zwischen ihnen und der externen "Reservearmee" bestehen bleibt und weiterhin zur Disziplinierung der Arbeitenden funktionalisiert werden kann. Die Frage "Was ist marktförmig im internen Arbeitsmarkt?" bleibt weitgehend offen, in einigen Formulierungen gehen die Autoren so weit zu behaupten, im geschlossenen internen Arbeitsmarkt sei die Konkurrenz gänzlich aufgehoben. Zur Erklärung wird auf die historisch einmalige Situation der Arbeitskräfteknappheit verwiesen, ohne daß allerdings erklärt würde, warum die Beschäftigten ihre gestärkte Marktposition nicht marktkonform zur Abwanderung nutzten. Die Schließung des internen Arbeitsmarkts entstehe aus einer Eigendynamik, die nicht nur die Arbeitskräfte vom Betrieb, sondern auch den Betrieb von seinen Arbeitskräften abhängig mache. Auch diese Erklärung bleibt unbefriedigend, weil nicht

ersichtlich ist, warum Betriebe das Risiko eingehen, ihre Autonomie durch Bindung an die Beschäftigten wieder aufzugeben und auf den disziplinierenden Druck des externen Marktes zu verzichten.

Die Autoren nehmen an, daß die Betriebe aus eigenem Interesse den Konkurrenzmechanismus nur so weit wie nötig ausschalten. Das heißt, man geht Bindungen in Form von Zusagen bezüglich Arbeitsplatzsicherheit, innerbetrieblichem Aufstieg usw. nur zu einem möglichst kleinen Teil der Belegschaft ein, der Rest bleibt mehr oder weniger den Schwankungen des Marktes ausgesetzt. Damit wird letztlich doch wieder eine Dichotomie zwischen Konkurrenz und betrieblicher Regulierung eingeführt, indem man jene der Randbelegschaft und diese der Stammbeslegschaft zuordnet. Diese Dichotomie wird auch auf zwischenbetriebliche Segmentierungen übertragen. Indem ökonomisch starke Betriebe ihre Risiken durch Externalisierung von Teilfunktionen z.T. auf ökonomisch schwächere Zuliefer- und Dienstleistungsfirmen verlagern, verändern sich auch die Beschäftigungsverhältnisse in den letzteren Unternehmen. Der stärkere Konkurrenzdruck wirkt sich auf die Lage der Belegschaft aus, die Beschäftigungsverhältnisse werden unsicherer, während die der Belegschaft des Auftraggebers sicherer erscheinen.

Nicht zuletzt die Schwierigkeiten des referierten Ansatzes, die Abgrenzung zwischen Stamm- und Randbelegschaft eindeutig zu bestimmen, weisen darauf hin, daß die bestehenden Ungleichheiten zwischen verschiedenen Segmenten der Belegschaften und des Arbeitsmarktes nicht auf prinzipiellen Unterschieden in der Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses gründen. Alles deutet vielmehr darauf hin, daß die Unterschiede auf verschiedene Ausprägungen des der Lohnarbeit inhärenten Widerspruchs von Konkurrenz auf dem Markt und sozialer Regulierung im Betrieb zurückzuführen sind.

Das *treibende Moment* bei der Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen wird im referierten Ansatz fast ausschließlich in den Interessen und Strategien der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes gesehen. Autonomiestrategien der Betriebe führen zu einem je spezifischen Verhältnis von Konkurrenz und betrieblicher Regulierung in den Beschäftigungsverhältnissen. Veränderungen der betrieblichen Arbeitssysteme sind Reaktionen auf Arbeitskraftprobleme, z.B. mit der Qualifikation der Beschäftigten. Realistischerweise wird also vom Primat der Kapitalverwertung ausgegangen.

An wichtigen Punkten stößt diese Analyse jedoch an Grenzen. So kann die Entstehung des fachlichen Teilarbeitsmarktes nicht allein aus betrieblichen Strategien erklärt werden, denn warum sollten sich Betriebe an Fachkräfte binden, wenn auch Angelernte dieselben Arbeiten

ausführen könnten? Lutz und Sengenberger sehen die Gründe für die Entstehung des Facharbeitermarktes denn auch eher in staatlichen oder ständischen Regelungen. Daran aber sind nicht allein die Unternehmen beteiligt, sondern auch die Arbeitenden und der Staat. Vielleicht werden Facharbeitermärkte sogar eher auf Betreiben der Gewerkschaften vom Restarbeitsmarkt abgeschottet, jedenfalls sind sie Resultat gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. Auch die historische Erklärung der Schließung interner Arbeitsmärkte kommt nicht mit der Analyse von Kapitalstrategien aus. Ohne die Arbeitskräfteknappheit der 60er Jahre und ohne die dadurch bedingte verbesserte Marktstellung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wäre das Bestreben der Betriebe, Regelungen über verbesserte Beschäftigungssicherheit und Verringerung des Konkurrenzdrucks zu treffen, nicht zu erklären.

Damit wäre letzten Endes der Konflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als das treibende Moment in der Wandlung von Beschäftigungsverhältnissen anzusehen. Arbeitskräfteknappheit, die z.T. von Gewerkschaften strategisch herbeigeführt werden kann, stärkt die Marktmacht der Arbeitenden. Diese Macht wird eingesetzt zur Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse, d.h. zur Zurückdrängung von Konkurrenz zugunsten kollektiver Regelungen. In Zeiten des Überangebots an Arbeitskräften sind die Arbeitgeber dagegen in der Lage, ausgehandelte Regulierungen zu durchbrechen, den internen Arbeitsmarkt wieder zu öffnen und damit die Konkurrenz wieder stärker ins Spiel zu bringen.

Das *Handeln der Arbeitenden* erscheint im referierten Ansatz eher als eine äußere Bedingung betrieblicher Verwertungsstrategien. Die Reproduktion der Herrschaftsverhältnisse im Betrieb wird nicht als eigenständiges Managementproblem behandelt, mit dem Gelingen der Kapitalverwertung scheint auch die Ausgangsbedingung für den nächsten Produktionsprozeß, die Kontrolle des Arbeitgebers über den Arbeitsprozeß, hergestellt zu sein. Auf Probleme in der Verfügbarkeit von Arbeitskraft reagiert der Betrieb mit veränderten Strategien zur Sicherung seiner Autonomie. Probleme dieser Autonomiestrategien werden jedoch fast ausschließlich in objektiven Merkmalen der Arbeitskräfte wie ihrer Qualifikation, nicht jedoch in ihrem Handeln als Personen und Kollektive gesehen. Dabei ist dies der entscheidende Punkt im Beschäftigungsverhältnis. Da die Arbeitskraft nicht von der arbeitenden Person zu trennen ist, ist Autonomie der Kapitalverwertung niemals vollständig erreichbar. Der Konflikt ist unausweichlich. Dem Handeln der Beschäftigten kommt von daher ein systematischer Stellenwert zu.

Die Grenzen einer einseitig an Strategien der Unternehmensseite ausgerichteten Analyse zeigten sich im referierten Ansatz an mehreren Stellen. So kann die Entstehung des internen Arbeitsmarkts in Zeiten der Arbeitskräfteknappheit nicht erklärt werden ohne Berücksichti-



gung der Bereitschaft der Beschäftigten, im Betrieb zu bleiben und ihre verbesserte Arbeitsmarktsituation statt zum Betriebswechsel zur Durchsetzung innerbetrieblicher Regelungen zu nutzen. Die Schließung interner Arbeitsmärkte sowie die Trennung zwischen Stamm- und Randbelegschaft ist nur dadurch zu erklären, daß die davon profitierenden Beschäftigten sich aktiv an der Abgrenzung gegenüber anderen beteiligen. Umgekehrt könnte solidarisches Handeln der Beschäftigten die Strategien des Arbeitgebers durchkreuzen und die Regeln des internen Arbeitsmarkts zur kollektiven Kontrolle des Arbeitsprozesses nutzen.

Die Autoren selbst gehen in den stärker historisch argumentierenden Passagen auf die Bedeutung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit und -bereitschaft für die Chancenverteilung am Arbeitsmarkt ein. Die Eindämmung des Konkurrenzmechanismus wird u.a. darauf zurückgeführt, daß es den Gewerkschaften gelang, die Beschäftigungsbedingungen über Betriebe und Branchen hinweg kollektiv zu kontrollieren und zu vereinheitlichen. Nicht nur die bei gestiegenen Arbeitslosenzahlen wieder verstärkte Wirksamkeit des "Reservearmee-Mechanismus", sondern auch "Solidarisierungslücken" hinsichtlich bestimmter Arbeitnehmergruppen führen zu einem erneuten Bedeutungsgewinn der Konkurrenz am Arbeitsmarkt. Segmentierung ist auch Resultat von Arbeitnehmerstrategien, die eigenen Marktchancen auf Kosten anderer zu kontrollieren. Diese Strategien werden zwar von den Arbeitgebern begünstigt, aber auch von Gewerkschaften und Betriebsräten beeinflusst.

Insgesamt wäre daher die Wechselwirkung von Konkurrenz und betrieblicher Regulierung im Beschäftigungsverhältnis auch auf ihre Beeinflussung durch die Arbeitenden hin zu untersuchen. Dies gilt sowohl für innerbetriebliche Verhältnisse wie für die Strukturen des Arbeitsmarkts. Der Arbeitskräfteeinsatz ist nicht autonom vom Arbeitgeber zu steuern, die Beschäftigung bleibt ein Verhältnis, dessen zwei Seiten zu untersuchen sind.

### 3. Interner Arbeitsmarkt und Effizienz der Produktion (Williamson)

#### 3.1 Grundannahmen und -begriffe des Ansatzes

Ausgangspunkt dieses Theorieansatzes der institutionalistischen Wirtschaftstheorie ist allgemein der Austausch von Leistungen. Beansprucht wird, ein Erklärungsmuster zu liefern, das sowohl den Leistungsaustausch in der Organisation als auch marktvermittelte Transaktionen erfaßt. Besonderes Augenmerk gilt dem Übergang vom marktförmigen Bezug eines Gutes oder einer Dienstleistung zur organisationsinternen Leistungserstellung und damit von der preisgesteuerten Allokation zur Allokation mittels Anordnung in einer Hierarchie. Im Kern geht es also um die Frage, wann und unter welchen Bedingungen Beschäftigungsverhältnisse eingegangen werden. Die Erklärung der Substitution von extern-marktförmigen durch organisationsinterne Koordinierungsmechanismen gelingt vorwiegend dadurch, daß beide auf ihre relativen Kosten hin untersucht und verglichen werden. Der interne Arbeitsmarkt wird interpretiert als effizienteste Lösung der Regulierungsprobleme des Beschäftigungsverhältnisses.

Der Grundgedanke des Ansatzes wurde bereits 1937 von Coase entwickelt: Markt und Organisation sind alternative Methoden zur Koordination der Produktion. Der Markt koordiniert die Produktion durch eine Reihe von Tauschtransaktionen, Preisbewegungen wirken als Steuerungsmechanismus. Innerhalb der Organisation - der Firma - sind diese Markttransaktionen eliminiert und ersetzt durch den koordinierenden Unternehmer. Das unterscheidende Merkmal der Firma ist die Ersetzung des Preismechanismus durch die Autorität des Unternehmers. Die entscheidende Frage ist, auf welcher Basis die Wahl zwischen beiden Mechanismen stattfindet (Coase 1937: 388f.). Die Erklärung liegt für Coase in den Kosten der Nutzung des jeweiligen Mechanismus. Die Koordination über den Preismechanismus des Markts verursacht Kosten des "Organisierens" dadurch, daß man sich Kenntnis über die relevanten Preise verschaffen muß; hinzu kommen Vertragskosten, die anfallen, wenn über die einzelnen Tauschtransaktionen verhandelt wird und separate Verträge geschlossen werden (ebd.: 390f.). An diesen Marktkosten (marketing costs) - so die zentrale These von Coase - wird gespart, wenn eine Organisation gebildet wird, die einer Autorität gestattet, die Ressourcen per Anweisung zu steuern. "Eine Firma besteht also aus einem System von Beziehungen, das entsteht, wenn die Steuerung der Ressourcen von einem Unternehmer abhängt." (ebd.: 392; Übers. K.K.).

Williamson hat in seinen Arbeiten diesen Gedanken weiterentwickelt und ausdifferenziert. Markt und Organisation bzw. Firma sind Institutionen des Kapitalismus, die auf je verschiedene Weise die Durchführung von Transaktionen regulieren. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Regulierungsstrukturen (governance structures).<sup>1</sup> Die Organisation bzw. das Unternehmen wird also nicht als Produktionsfunktion, sondern als Regulierungssystem gefaßt (Williamson 1990: 18). Ob eine Transaktion über den Markt erfolgt oder beispielsweise durch Eigenerstellung eines Vorprodukts im Unternehmen selbst, hängt nach Williamson in erster Linie von der relativen Effizienz der jeweiligen Art ab (Williamson 1975: 8). Nicht die Technologie, sondern die Effizienz der Austauschprozesse ist das entscheidende Kriterium dafür, wie eine Transaktion durchgeführt und reguliert wird. Tauschbeziehungen wiederum können als Vertragsproblem formuliert werden: "Es soll eine bestimmte Aufgabe vollbracht werden. Dies kann auf mehrere, verschiedene Arten geschehen. In jedem Fall bedarf es eines ausdrücklichen oder impliziten Vertrages und entsprechender ergänzender Vorkehrungen. Wie hoch sind die jeweiligen Kosten?" (Williamson 1990: 22) Die Wahl des angemessenen Regulierungssystems für einen Satz von Transaktionen reduziert sich somit letztlich auf die Frage nach den Transaktionskosten. Analog zur Reibung in der Physik kann man Transaktionskosten als Betriebskosten bezeichnen, die zu unterscheiden sind von den direkten Produktionskosten (ebd.: 20f.). Die Transaktionskostenanalyse ersetzt die Beschäftigung mit Technologie und mit Produktions- (oder Verteilungs-) kosten im Gleichgewicht durch eine Untersuchung der komparativen Kosten von Planung, Modifizierung und Überwachung der Aufgabenerfüllung in alternativen Regulierungsstrukturen (ebd.: 1f.). Im einzelnen sind diese Kostenarten nur schwer zu quantifizieren. Die Analyse richtet sich daher eher auf den Vergleich alternativer Systeme. Es geht darum festzustellen, ob die organisatorischen Gegebenheiten den jeweiligen Transaktionen angemessen sind (ebd.: 22ff.).

Was beeinträchtigt nun die Effizienz von Transaktionen und bewirkt, daß Kosten bei ihrer Regulierung entstehen? Nach Williamsons Auffassung ist ausschlaggebender Faktor letztlich "die menschliche Natur, so wie wir sie kennen" (ebd.: 50). Zum einen sind

---

<sup>1</sup> Ich schließe mich hier der Übersetzung von Mühlau (1987) an, da er m.E. zu Recht argumentiert, der Begriff "governance" enthalte bei Williamson sowohl Elemente der Steuerung im kybernetischen Sinne als auch Elemente rational-legaler Herrschaft. Deshalb treffen sowohl die Übersetzung von Duda (1987): "Kontrollstruktur" als auch die von Streissler in der Übersetzung von "The Economic Institutions of Capitalism" (Williamson 1990): "Beherrschungs- und Überwachungssystem" nur teilweise zu.

Menschen nur zu begrenzter Rationalität fähig. Wäre es anders, könnten alle Transaktionen optimal effizient durchgeführt werden, da sie im voraus exakt geplant würden. Zum anderen handeln Menschen opportunistisch, d.h. sie verfolgen ihr Eigeninteresse auch unter Zuhilfenahme von List und Täuschung. Wäre es anders, könnten alle Transaktionen dadurch optimal effizient durchgeführt werden, daß sie auf dem Versprechen der Vertragspartner aufbauen, einander nicht zu übervorteilen (ebd.: 51ff.).

Neben Planung und Versprechen kann der Wettbewerb als dritte Möglichkeit der Vertragsdurchführung angesehen werden. Theoretisch müßte er dafür sorgen, daß sich Vor- und Nachteile der wechselnden Vertragspartner letztlich ausgleichen, daß jeder Marktteilnehmer das bekommt, was ihm zusteht. Betrug und grobe Täuschung werden von Gerichten unterbunden (ebd.: 36). Bei bestimmten Transaktionen, die sich periodisch wiederholen, tritt nun allerdings das ein, was Williamson die "fundamentale Transformation" nennt: Die Partner tätigen Investitionen in dauerhafte, transaktionsspezifische Güter. Sie werden dadurch aneinander gebunden, denn keine der beiden Seiten kann bei einer anstehenden Erneuerung des Vertrags ohne Verluste wieder auf den Markt treten und mit einem neuen Partner abschließen. Auch wenn beim ersten Vertragsabschluß freier Wettbewerb herrschte, wird er nun durch die spezifischen Investitionen eingeschränkt, die Beziehung wandelt sich tendenziell in eine bilaterale um (ebd.: 70f.). Konnte der Opportunismus der Vertragspartner bei freiem Wettbewerb durch die gegenseitige Drohung, gegebenenfalls mit anderen Mitbewerbern abzuschließen, unterdrückt werden, so lebt er wieder auf in der durch die spezifischen Investitionen geschaffenen bilateralen Verhandlungssituation (Williamson 1975: 27f.).

Zur Sicherung der Effizienz müssen daher bestimmte Strukturen der Regulierung in einer kollektiven Organisation geschaffen werden. "Somit ist es die Bedingung der Faktorspezifität, welche die Vertragsmodelle 'Konkurrenz' und 'Kontrolle' voneinander unterscheidet." (Williamson 1990: 48) Entscheidendes Merkmal der Organisation ist das Element der Administration. Der Markt wird in gewisser Weise vorweggenommen (Williamson 1975: 117), die Organisation ist "eine Fortsetzung des Markts mit anderen Mitteln" (Williamson 1991: 271). Wettbewerb wird ersetzt durch Kontrolle, die Anreize des Marktes durch die Anordnung des Unternehmers. Die Organisation hat insofern Vorteile, als sie den Umgang mit Unsicherheit bzw. Komplexität erleichtert. Man kann ohne vorherige Festschreibung aller Eventualitäten sequentiell über Anpassungen entscheiden (Williamson 1975: 25). Um zum selben Ergebnis zu kommen, verlassen sich

marktvermittelte Transaktionen stärker auf Anreize und weniger auf die Verwaltungstätigkeit mit ihren administrativen Kontrollen. Der Nachteil der Organisation liegt in einer unvermeidlichen Schwächungen der Anreize (Williamson 1990: 185). "Verglichen mit Märkten sind interne Anreize in Hierarchien lahm oder von geringer Kraft, das heißt, daß Veränderungen in aufgewandten Anstrengungen geringen oder keinen unmittelbaren Effekt auf die Vergütung haben. Dies ist vor allem deshalb so, weil starke Anreize der Märkte durch die interne Organisation unvermeidlich Kompromissen unterliegen." (Williamson 1991: 275; Übers. K.K.) Allerdings sind damit keineswegs alle Anreize in der Organisation aufgehoben, ebenso wie auf Märkten das Element der Kontrolle nicht fehlen muß. Beide Elemente sind in ihrer jeweiligen Wirkungsweise zu untersuchen (Williamson 1990: 185).

Auch wenn er ausführlich auf empirisch vorzufindende Zwischenformen eingeht, faßt Williamson Markt und Organisation (bzw. Hierarchie) theoretisch als idealtypische Alternativen der Regulierung von Transaktionen. An dieser dichotomischen Unterscheidung ist viel Kritik geübt worden. So weist z.B. Schneider (1985: 1241) darauf hin, daß sich ein Transaktionsbegriff, der sowohl das Schaffen von Verfügungsrechten in Hierarchien als auch das Übertragen von Verfügungsrechten auf Märkten einschließt, unweigerlich in Widersprüche verwickelt, weil "... z.B. mit Arbeitsverträgen über unselbständige Arbeit Markt- und Hierarchiebeziehungen zugleich geschaffen (werden). Hierbei können 'Markt und Hierarchie' keine Alternativen sein." (ebd.) Diese Widersprüchlichkeit ist jedoch nicht in erster Linie als Inkonsistenz der Theorie anzusehen, sondern als ein realer Widerspruch der Lohnarbeit. Denn in der Tat wird Arbeitskraft über den Arbeitsmarkt "eingekauft", muß dann aber innerhalb der Organisation in konkrete Arbeit verwandelt werden. Konkurrenz- und Kontrollmechanismen sind nicht voneinander zu trennen, sondern stets in ihrer Wechselwirkung zu untersuchen. In der Organisation herrscht nicht nur Anordnung und Widerspruch, sondern der Druck des Arbeitsmarkts wirkt in den Betrieb hinein. In der Realität wird jeweils zu untersuchen sein, inwieweit und auf welche Weise sich Elemente von Konkurrenz und betrieblicher Regulierung verschränken.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die mangelnde Präzision der Begriffe. Was ist eine Transaktion? Schon dieser Ausgangspunkt der Analyse ist bei Williamson nicht klar definiert. Ist damit der Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches gemeint, der dem eigentlichen materiellen Austausch vorangeht (Picot 1982: 269)? Denn nur hier finden Regulierungen statt, welche am Gegenstand keine materiellen Ver-

änderungen vornehmen, die logischerweise zum Bereich der Produktion gerechnet werden müßten. Die Ausführungen von Coase (1937: 390f.) tendieren eher in diese Richtung, indem er die bei einer Transaktion entstehenden Kosten als Informations- und Vertragskosten umschreibt.

Der Begriff der "Transaktionskosten" ist erst von Williamson eingeführt worden. Im Gegensatz zu Coase scheint er den ganzen Prozeß des Austausches zu meinen, d.h. sowohl die Übertragung von Verfügungsrechten an einem Gut oder einer Leistung über eine Schnittstelle hinweg (Williamson 1990: 1), als auch "die Harmonisierung der Schnittstelle, an der die Vertragspartner in Berührung treten, zum Zweck der Sicherung der Anpassungsfähigkeit und der Fortdauer des Vertrages ...". (ebd.: 34) Damit jedoch ist der Begriff so weit gefaßt, daß man fast alle Aktivitäten darunter subsumieren könnte. Auf eine entsprechende Kritik von Perrow (1981: 375) antworten Williamson und Ouchi (1981: 388), Transaktionskosten seien im Unterschied zu den Produktionskosten die "costs of running the economic system". Es gehe um eine vergleichende Untersuchung der Planungs-, Anpassungs- und Überwachungskosten bei einer Aufgabenerfüllung. Transaktion meint hier einen spezifischen Aspekt von Austauschbeziehungen, nämlich die präventiv oder ex post einsetzende Koordination divergierender Zielvorstellungen der Austauschpartner (Dorow/ Weiermair 1984: 194). Wenn der Transaktionsbegriff in diesem Sinne der Vertragsgestaltung, -anpassung und -überwachung verwendet wird, kommt man jedoch in Abgrenzungsschwierigkeiten zum Begriff der "governance structures": Kann man ein und dieselbe Transaktion mittels verschiedener Regulierungsmechanismen abwickeln, ohne daß die Transaktion sich dadurch verändert? Mit anderen Worten: Ist die Transaktion überhaupt unabhängig von ihrer Regulierungsstruktur zu definieren, oder handelt es sich um eine simple Tautologie (Dow 1987: 18; Neimark/Tinker 1987: 668)?

Es ergibt sich nur dann keine Tautologie, wenn der Gegenstand des Austausches von einer Beschaffenheit ist, daß nicht nur der Kaufakt, sondern auch die Konsumtion ein zweiseitiges Verhältnis einschließt. Dann wäre einerseits der Vertrag selbst, andererseits die Art und Weise der Nutzung der gekauften Ware zwischen den Tauschpartnern zu gestalten, anzupassen und zu kontrollieren. Der normale Kauf einer Ware wäre eine Transaktion, bedürfte aber keiner Regulierung. Zwingend ist die Fortsetzung der Beziehung zwischen den Transakteuren über den Kaufakt hinaus insbesondere bei der Ware Arbeitskraft. "Schon früh wurde erkannt, daß Transaktionen, die den Tausch von Arbeit zum Inhalt haben, oft besonders stark von 'Reibungsverlusten' bedroht werden und mithin

bei ihnen der Organisationsform besondere Beachtung geschenkt werden muß." (Becker 1985: 46) Während bei einem Kaufvertrag die Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer durch den Kauf abgeschlossen wird, fängt sie beim Abschluß eines Arbeitsvertrags erst richtig an, da die Ware Arbeitskraft nicht von der Person des Arbeitenden zu trennen ist. Kauf und Verkauf von Arbeitskraft etablieren eine über den reinen Kaufakt hinausgehende soziale Beziehung zwischen den Transakteuren. "Zu einer mehr relationalen Beziehung kommt es, je weniger genau sich die an das Transaktionsobjekt zu knüpfenden Rechte und Pflichten spezifizieren lassen, je langfristiger die Tauschbeziehung angelegt ist und als Folge davon, je wichtiger die persönliche Identität der Transaktionspartner wird." (ebd.: 67)

Coase und auch Williamson sehen denn auch den entscheidenden Unterschied zwischen Markt und Organisation darin, daß letztere auf dem Beschäftigungsverhältnis aufbaut. Die notwendige Transformation von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeit bleibt Gegenstand ständiger Aushandlungsprozesse bzw. ständiger Regulierungen zwischen zwei Parteien mit tendenziell gegensätzlichen Interessen. "Williamsons Definition der Transaktionskosten als Kosten für die Aufwendungen zur Verhandlung, Überwachung und Verbesserung von Verträgen läßt das Problem der Auseinandersetzung aufscheinen. Man muß fragen, wen das Management 'überwacht', wenn nicht die Arbeiter?" (Boswell, 1988: 141; Übers. K.K.)

### 3.2 Der interne Arbeitsmarkt als effizienteste Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses

Es ist das Beschäftigungsverhältnis, das den Unterschied zwischen Markt und Organisation ausmacht, da es eine besondere Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer konstituiert, die sich wesentlich von einer Tauschbeziehung mittels Kaufvertrag unterscheidet (Williamson 1991: 274). Ein Gutteil von Williamsons Analyse gilt denn auch der Untersuchung des Beschäftigungsverhältnisses (Williamson 1975: Kap. 4; Williamson /Wachter / Harris 1975; Williamson 1985: Kap. 9-10)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Unverständlich erscheint deswegen, daß ausgerechnet die beiden Kapitel "The Organization of Work" und "The Organization of Labor" aus "The Economic Institutions of Capitalism" in der deutschen Übersetzung ausgelassen wurden.

In seiner Analyse knüpft Williamson an Simons "formale Theorie des Beschäftigungsverhältnisses" (Simon 1951) an. Danach liegt ein Beschäftigungsverhältnis vor, wenn ein Arbeiter zustimmt, die Autorität eines Vorgesetzten zu akzeptieren, und dieser dafür einen festgelegten Lohn zahlt. Der Arbeiter akzeptiert also Autorität, wenn sein Arbeitsverhalten von der Entscheidung des Vorgesetzten bestimmt wird. Allerdings hat dies Grenzen in der "Akzeptanzzone" des Arbeiters, die meist vorher ausgehandelt wird. Die Beziehung beim Kaufvertrag ist anders geartet, hier verspricht jede Partei eine spezifische Leistung im Austausch mit der Gegenleistung. Der Käufer verspricht, eine festgelegte Summe zu zahlen; der Verkäufer verspricht im Gegenzug eine festgelegte Quantität einer komplett spezifizierten Ware. Mehr noch: Der Verkäufer ist nicht daran interessiert, in welcher Weise seine Ware genutzt wird, nachdem sie verkauft ist, während der Arbeiter sehr wohl interessiert daran ist, was der Unternehmer von ihm zu tun verlangt (ebd.: 294). Für den Unternehmer wird es vorteilhaft sein, dem Arbeiter eine Entschädigung zu zahlen, wenn der Unternehmer unfähig ist, zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses mit Sicherheit vorauszusagen, welche Leistung für ihn die optimale sein wird. Er wird also zahlen für das Privileg des Aufschiebens der Entscheidung (ebd.: 295).

Ginge es - so Williamson - nur um Anpassungsfähigkeit in einer unsicheren Zukunft, wären außer dem Simonschen Beschäftigungsverhältnis auch Verträge möglich, die entweder festlegen, daß der Verkäufer abhängig von einem bestimmten Ereignis in der Zukunft eine bestimmte Leistung zu erbringen hat; oder der Käufer könnte warten, bis sich die Zukunft so weit materialisiert hat, daß er die benötigte Leistung kaufen kann. Erst die Berücksichtigung von Transaktionskosten macht einsichtig, daß die erste Möglichkeit wegen begrenzter Rationalität unmöglich ist. Die zweite Möglichkeit scheidet dann aus, wenn die Arbeitsaufgaben von firmenspezifischer Natur sind, so daß kurzfristig eingestellte Arbeiter sie nicht sofort verrichten können (Williamson 1975: 64ff.).

Letzteres ist für Williamson das entscheidende Argument zugunsten eines Beschäftigungsverhältnisses. Aufgabenbesonderheiten sind eine allgemeine Tatsache, sie bewirken, daß auch bei Arbeitsleistungen die "fundamentale Transformation" eintritt: Vormalig auf dem Weg über den Arbeitsmarkt eingestellte Arbeiter erwerben firmenspezifische Kenntnisse, die ihnen im Wettbewerb mit außenstehenden Konkurrenten Vorteile verschaffen (ebd.: 62f.). Zwar kann der Arbeitgeber bis zu einem gewissen Grad die Aufgaben standardisieren, sodaß sich die Vorteile von Arbeitsplatzinhabern gegenüber Außenseitern reduzieren, aber diese Möglichkeit ist begrenzt (ebd.: 68). Denn Aufgabenbesonderheiten können auf



mindestens vier Wegen entstehen: 1. aufgrund von Besonderheiten der technischen Ausrüstung, die den Arbeitern nur durch Erfahrung bekannt werden können; 2. aufgrund von Besonderheiten des Arbeits- und Produktionsprozesses, die durch "learning by doing" angeeignet werden; 3. durch informelle Übereinkünfte in der Arbeitsgruppe, die während der Zusammenarbeit entstehen; 4. aufgrund von Besonderheiten der Kommunikation im Betrieb z.B. in Hinsicht auf Informationskanäle und -codes (ebd.: 62).

"Die Gefahr ist, daß Arbeitsplatzinhaber Informationen zu ihrem eigenen Vorteil horten und sich in eine Reihe bilateraler monopolistischer Tauschakte mit dem Management begeben, zum Schaden sowohl der Firma als auch anderer Beschäftigter." (ebd.: 63; Übers. K.K.) Mit dem Beschäftigungsverhältnis allein ist also noch nicht viel gewonnen, es kommt vielmehr darauf an, wie es strukturiert ist. "Learning by doing" trägt zur Bewältigung der Probleme begrenzter Rationalität bei, es erfordert jedoch eine spezifische Regulierungsstruktur, um opportunistischem Handeln der Beschäftigten zu begegnen. Ebenso muß bei einem Beschäftigungsverhältnis geklärt werden, wie Löhne und andere Bedingungen bei Veränderungen in den Produktionsgegebenheiten angepaßt werden sollen; was geschehen soll, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten; wie Meinungsunterschiede der Parteien über die Definition der Aufgaben und der Arbeitsleistung beigelegt werden sollen (ebd.: 72). Soll das Beschäftigungsverhältnis effizient sein, muß es auf irgendeine Weise in der Organisation reguliert werden.

Für den Unternehmer ergibt sich das ständige Problem, die Arbeiter zu veranlassen, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten voll zugunsten der Firma einzusetzen. Wenn Arbeiter statt "vollständiger (consummate) Kooperation" - eigene Initiative, Ausfüllen von Lücken in der Arbeitsorganisation usw. - nur "oberflächliche (perfunctory) Kooperation" zeigen, d.h. nur das nötigste tun, um nicht entlassen zu werden, sind sie in der Lage, Effizienzgewinne wieder zunichte zu machen (ebd.: 69). Im Gegensatz zum Markt ist die Organisation nicht im gleichen Ausmaß in der Lage, Anreize zu bieten, so daß mehr Anstrengung unmittelbare Auswirkungen auf die Entlohnung hätte. "Das implizite Vertragsgesetz interner Organisation ist das der Nachsicht (forbearance)." (Williamson 1991: 274; Übers. K.K.) Gemeint ist damit, daß die Vertragsparteien in der Organisation ihre Differenzen intern beilegen müssen, sie können sich nicht an ein Gericht wenden, das z.B. einen Arbeiter zu vollständiger Kooperation verurteilen könnte. Anders als auf dem Markt müssen in der Organisation Kompromisse geschlossen werden (ebd.: 275).

So herrscht denn in der Organisation eher die Art des "weichen Vertragsschließens (soft contracting)" (Williamson /Ouchi 1981: 360f.) vor. Während die Parteien bei "hartem Vertragsschließen" relativ autonom bleiben, jeder seine Interessen durchzusetzen versucht und der Vertrag relativ vollständig ist, setzt "weiches Vertragsschließen" ein gewisses Maß an Einverständnis voraus, die Verträge sind weniger vollständig (ebd.). Solche kooperativen Arbeitsbeziehungen haben Vorteile vor allem dann, wenn die Notwendigkeit besteht, vertraglich nicht im Vorhinein zu vereinbarende sukzessive Anpassungen an unsichere, sich ändernde Umstände vorzunehmen (ebd.: 363). Um der Gefahr des Opportunismus der Arbeitenden entgegenzuwirken, bedarf es zur Durchführung eines "weichen Vertragsschließens" der Unterstützung durch einen stärker ausgeprägten informellen Regulierungsapparat, d.h. man verläßt sich mehr auf soziale Kontrolle als auf legale und ökonomische Sanktionen (ebd.: 361). Während Märkte kalkulierte, berechnende Beziehungen zwischen den Vertragspartnern fördern, müssen Organisationen in der Lage sein, quasi-moralisches Engagement der Parteien zu schaffen. In Organisationen entsteht eine die Transaktionen fördernde Atmosphäre (Williamson 1975: 38f.).

Eine Zielkongruenz von Beschäftigten und Unternehmern ist für Williamson jedoch eher unwahrscheinlich, hierarchische Organisation kann nicht abgeschafft werden, auch wenn man ihre Ecken und Kanten abschleift, um den Arbeitenden entgegenzukommen (Anders: Ouchi 1980). Der Kapitalismus neigt dazu, die Würde unterzubewerten (Williamson 1985: 271). Das Mißtrauen gegen den menschlichen Opportunismus gestattet es einem Vertragspartner nicht, dem anderen zu glauben, er werde nicht opportunistisch handeln (Williamson 1975: 27). Es bedarf einer besonderen Regulierungsstruktur in der Organisation. Dies ist es, was nach Williamson den internen Arbeitsmarkt ausmacht.

Der interne Arbeitsmarkt hat die Funktion, das Beschäftigungsverhältnis so zu regulieren, daß die Organisation mit den zwei Hauptproblemen in Bezug auf Arbeitskraft effizient umgehen kann. Erstens müssen die Investitionen in das Humankapital gegen Enteignung geschützt werden. Ein Enteignungsrisiko kann von den Arbeitskräften ausgehen, wenn sie die Firma verlassen oder ihre spezifischen Informationen horten und in Aushandlungsprozessen strategisch zum eigenen Vorteil einsetzen (Williamson 1985: 248ff.). Auch Arbeitskräfte gehen ein Enteignungsrisiko ein, wenn der Arbeitgeber z.B. die Arbeitsplätze neu zuschneidet und veränderte Qualifikationsanforderungen stellt. Die Regulierungsstruktur muß gegen beide Tendenzen schützen, sonst wäre die Organisation instabil (Williamson 1986: 186). Zweitens sollen die Organisationsstrukturen Anreize zu

vollständiger Kooperation bieten, vor allem an solchen Arbeitsplätzen, an denen das individuelle Arbeitsergebnis nicht exakt meßbar ist. Opportunistisches Aushandeln absorbiert wertvolle Ressourcen und verzögert oder verhindert effiziente Anpassungen. Das Ergebnis wären Effizienzverluste für alle (ebd.). Der interne Arbeitsmarkt ist für Williamson ein Mittel zur kooperativen Lösung des Abstimmungsproblems von individuellen und kollektiven Interessen. Denn "obwohl es im Interesse jedes Arbeiters liegt, individuell oder als Teil eines kleinen Teams zu verhandeln, Monopolpositionen zu erlangen und auszubeuten, ist es offensichtlich nicht im Interesse des *Systems*, daß Beschäftigte sich so verhalten." (Williamson 1975: 73; Übers. K.K.)

Was sind nun die Merkmale des internen Arbeitsmarkts, die diese Form der Regulierung vom einfachen Beschäftigungs- bzw. Autoritätsverhältnis unterscheiden? Williamson nennt erstens die *Lohnstrukturen*. Statt für die Arbeiter werden die Löhne für die Arbeitsplätze festgelegt. Individuelles Aushandeln wird damit eingeschränkt oder sogar ganz vermieden. Ein einmal aufgestelltes Regelsystem wird auch von den Arbeitern selbst überwacht, damit niemand sich durch individuelles Aushandeln unberechtigt Vorteile verschaffen kann. Hinzu kommen Anreize zum Aufstieg auf besser bezahlte Posten (ebd.: 74f.).

Zweitens: Um Leistung und Engagement der Arbeitenden sicherzustellen, werden höhere Positionen nur durch Aufstieg besetzt. Vor allem, wenn dies auch in anderen Unternehmen so gehandhabt wird, werden die Interessen der Beschäftigten kontinuierlich an das Unternehmen gebunden. Der einzelne betrachtet *internen Aufstieg* als das wichtigste Mittel, seine Lage zu verbessern. Eintrittsmöglichkeiten werden auf geringerwertige Stellen begrenzt. Vorgesetzte können dadurch die Erfahrungen von Beschäftigten, die für höherbewertete Stellen in Frage kommen, besser einschätzen als bei Einstellungen vom externen Markt. Das System bewahrt das Unternehmen vor Leuten, die lediglich vorgeben, viel leisten zu können (ebd.: 77f.).

Drittens: Die Nutzung des unvollständigen Arbeitsvertrags durch die Organisation bringt immer wieder Situationen mit sich, in denen eine Auslegung bzw. eine Anpassung für die jeweiligen Umstände erfolgen muß. Anders als der externe Markt kann der interne Arbeitsmarkt einen *Schlichtungsmechanismus* etablieren, der solche Fälle löst. Eine interne Lösung spart nicht nur an Kosten, sondern kann auch auf bessere und umfangreichere Informationen zurückgreifen als etwa ein Gericht (ebd.: 75f.).

Viertens: Ein entscheidendes Merkmal interner Arbeitsmärkte liegt für Williamson auch darin, daß die *Gewerkschaft* in die Regulierung der Arbeitsbeziehungen eingeschaltet ist. Gewerkschaften sind nicht nur in ihrer Monopolfunktion zu sehen, in der sie künstliche Knappheiten auf dem Arbeitsmarkt schaffen, sondern auch in Funktionen der Effizienz (Williamson 1985: 252). Es dient der Effizienz von Tauschhandlungen, wenn die Gewerkschaft sich als Vertretung der Arbeitenden betätigt. Sie fungiert so einerseits als Informationsquelle hinsichtlich der Bedürfnisse und Präferenzen der Beschäftigten, andererseits als Hilfe für die Beschäftigten bei der Bewertung komplexer Arbeitgeberangebote über Löhne und andere Arbeitsbedingungen. Da sie darüberhinaus die Aufgabe übernimmt, Beschwerden aufzugreifen, können diese rationaler verhandelt werden, als wenn jede(r) einzelne Beschäftigte sie selbst beim Arbeitgeber vorbringen würde. Zum Teil fungiert die Gewerkschaft auch schon als Filter, indem sie es ablehnt, bestimmte Beschwerden weiterzuleiten. Dies spart nicht nur Verhandlungskosten, sondern trägt auch zur Konfliktlösung bei und sichert die tägliche Kooperation im Betrieb (Williamson 1975: 76).

Wenn sich Beschäftigte jedoch mit Hilfe der Gewerkschaft stabile Eigentumsrechte an ihren Arbeitsplätzen sichern, können sie ihre Monopolposition zu Lasten der Unternehmen ausnutzen, die dann höhere Löhne zahlen müssen, statt die notwendigen Investitionen in Maschinen zu tätigen (Williamson 1985: 263). Damit wird die Arbeitsweise ineffizient. Zum Zweck der Reorganisation werden die Unternehmer dann danach trachten, dieses Monopol zu zerschlagen und versuchen, die Gewerkschaft aus dem Betrieb hinauszubekommen (ebd.: 235f.). Grundsätzlich aber bleibt auch die Tätigkeit des Betriebsrats ambivalent. "Verantwortlich für die gedämpfte Euphorie auf seiten der Arbeitgeber über dessen Aktivitäten ist das gleichzeitig in Erscheinung tretende 'monopolistische Gesicht' des Betriebsrates. Ein Unternehmen, das Wert auf die 'institutional response'-Funktion des Betriebsrates legt, wird somit nicht umhin können, möglicherweise gleichzeitig auftretende effizienzmindernde Wirkungen derselben Institution auch in Kauf nehmen zu müssen." (Becker 1985: 143)

### 3.3 Anwendung des Ansatzes: Vergleichende Analyse von Auftragsvergabe und Beschäftigungsverhältnis

Williamson versucht, seine zentrale These: daß ein Beschäftigungsverhältnis mit dem Direktionsrecht des Arbeitgebers anderen, eher marktförmigen Vertragsformen unter Effizienzgesichtspunkten überlegen sei, u.a. in einem Vergleich mit Formen der internen Auftragsvergabe (inside contracting) zu belegen. Er knüpft dabei an eine Fallstudie von Buttrick (1952) an, der sich mit dem System der internen Auftragsvergabe in der Winchester Gewehrfabrik um die Jahrhundertwende befaßt. Buttrick (ebd.: 205f.) charakterisiert das System des Inside Contracting folgendermaßen: Das Management einer Firma stellte Räumlichkeit und Maschinerie zur Verfügung, sorgte für Rohmaterial und Betriebskapital und arrangierte den Verkauf des Endprodukts. "Die Lücke zwischen Rohmaterial und Endprodukt wurde jedoch nicht von bezahlten, in einer absteigenden Hierarchie geordneten Beschäftigten ausgefüllt, ... sondern von Contractors, an die der Produktionsauftrag delegiert wurde. Sie engagierten ihre eigenen Beschäftigten, überwachten den Arbeitsprozeß und erhielten einen Stückpreis vom Unternehmen für gefertigte Güter. Das Einkommen des Contractors bestand aus der Differenz zwischen seinen Lohnzahlungen und seinen Verkäufen an das Unternehmen plus der Tagesbezahlung, die er selbst als Beschäftigter erhielt." (Übers. K.K.)

Beim Contracting war der Kapitalist, obwohl ihm die Fabrik gehörte, befreit von den meisten Problemen der Produktionstechnik, der Verbesserung des Herstellungsprozesses und der Arbeitsaufsicht. Da er für gewöhnlich weder die notwendige Ausbildung noch die Fähigkeit dazu hatte, war die "Partnerschaft" mit einem Handwerksmeister zu seinem Vorteil. Der Contractor hatte ebenfalls Vorteile. Er konnte Probleme beim Verkauf der Produkte, bei der Beschaffung von Betriebskapital und Rohmaterialien vermeiden, während er ein großes Maß an Unabhängigkeit in der Fabrik behielt (ebd.: 206f.). Generell offerierte das System dem auftraggebenden Unternehmen eine einfache Methode zur Kontrolle eines signifikanten Teils der Produktionskosten. Man konnte Probleme der Organisierung und Beaufsichtigung der Arbeit vermeiden, während die Methode der Bezahlung pro Stück als ein grobes Anreizsystem für die Contractors fungierte. Wichtiger noch war, daß der Kapitalist ein Stück des Absatzrisikos an den Contractor weitergeben konnte (a.a.O.: 210).

Im Laufe der Entwicklung des Fabriksystems ergaben sich jedoch gravierende Nachteile des Inside Contracting, die letztlich zu seiner Abschaffung führten. Mit der selbständigen Ausführung der Arbeiten durch die Contractors war gleichzeitig das Problem verbunden, daß die Verwaltung des Unternehmens nur wenig Kenntnis von der Produktionstechnik erhielt. "Die monopsonistische Position des Unternehmens war somit gefährdet durch die Monopolmacht, welche die Contractors besaßen." (ebd.; Übers. K.K.) Es entspann sich ein Kampf zwischen Management und Contractors um die Kontrolle des Produktionsprozesses. Die entscheidende Wende zugunsten des Managements bahnte sich an, als bei weiter expandierenden Märkten die Produkte neu gestaltet wurden. Dies verursachte gesteigerte Aktivitäten in der neuen Forschungsabteilung, im Modellbau und im Maschinensaal, es folgten Veränderungen in Aufstellung und Konstruktion der Maschinen in den Produktionsabteilungen sowie Veränderungen in der überkommenen Arbeitsteilung. Eine Konsequenz war, daß die Einkommen der Contractors nun noch schwieriger zu kontrollieren waren, weil Erfahrungswerte fehlten. Eine zweite Konsequenz war jedoch, daß sich das Management nun größeres Wissen über die Produktion und die Methoden ihrer Kontrolle aneignen konnte (ebd.: 214).

Hinzu kamen Probleme auf Seiten der Contractors. Die steigende Komplexität der Herstellungsprozesse erforderte eine spezielle Ausbildung. Als erfahrene Mechaniker kamen sie nicht mehr mit ihrem Wissen aus. Daneben hatten sie mit Problemen der Fluktuation ihrer Arbeiter zu kämpfen, was v.a. daraus resultierte, daß sie Preiskürzungen als Lohnkürzungen an die Beschäftigten weitergegeben hatten (ebd.: 215). Die Lohnstrukturen waren gestört, die Unzufriedenheit der Arbeiter stieg. Das Unternehmen seinerseits fürchtete die gewerkschaftliche Organisierung der Arbeiter und behielt sich vor, Einstellungen zu prüfen und ggf. zu untersagen - eine erste direkte Einmischung in die Angelegenheiten der Contractors (ebd.: 218). "Schwierigkeiten mit der Arbeitskraft waren fast der einzige Grund für die Abschaffung des Systems." (ebd.: 217; Übers. K.K.).

"Der notwendige Enthusiasmus, einen formalen Bruch mit der Vergangenheit zu vollziehen und vom Unternehmen angestellte Aufseher statt Contractors einzusetzen, wurde erzeugt durch Frederic W. Taylors 'scientific management'." (ebd.: 219; Übers. K.K.) Die Unternehmensmanager waren sich sicher, sie könnten den Output steigern, wenn die Einkommen "wissenschaftlich" an die Produktivität gebunden würden, die ganze Fabrik würde dann glatt funktionieren. Dazu waren genaue Kosten- und Produktionsdaten notwendig, die jedoch nicht beschafft werden konnten, solange die Contractors für die Pro-

duktion verantwortlich waren. Der Installierung von angestellten Vorgesetzten folgten also Maßnahmen zur Bemessung der Löhne und schließlich seit 1915 Zeitstudien und Arbeitsplatzbewertungen (ebd.).

Williamsons Interpretation des Fallbeispiels lautet: Die Defekte des Inside Contracting sind Ausdruck von Handelsbeziehungen kleiner Zahl, in denen Opportunismus und Informationsmangel (als Ausdruck begrenzter Rationalität) vorherrschen. Die Contractors horteten in opportunistischer Weise ihre Informationen, um so unersetzbar zu werden und in Aushandlungsprozessen ihren Vorsprung vor Konkurrenten zur Geltung zu bringen (Williamson 1975: 97f.).

Anhand einiger von ihm entwickelter Effizienzkriterien vergleicht Williamson das Inside Contracting mit der Autoritätsbeziehung im Beschäftigungsverhältnis. Unter Gesichtspunkten des Produktflusses sind Transportaufwand, Zwischenlagerbestände und Schnittstellenschwund zu vergleichen (Williamson 1985: 223f.). Hier ist das Inside Contracting unterlegen, da die Contractors zur Sicherung ihrer Autonomie gegenüber dem Abnehmer dazu neigen, Lagerbestände aufzubauen. Beschäftigte dagegen kann man durch Anweisung und Kontrolle davon abhalten. Die Probleme des Schnittstellenschwunds sind beim Inside Contracting ebenfalls größer, da die Bezahlung per Stück den Contractors Anreize zur Qualitätsminderung bietet. Ähnliches läßt sich allerdings auch bei Beschäftigten feststellen, die im Stücklohn bezahlt werden. Der Stundenlohn dagegen bietet keinen Anreiz zu Qualitätsminderung oder Verschwendung von Material (ebd.: 228). Eine zweite Gruppe von Effizienzkriterien bilden Zuordnungsgesichtspunkte. Damit sind gemeint: die Zuordnung von Arbeitern zu passenden, ihren Qualifikationen entsprechenden Arbeitsplätzen; die Führung der Arbeiter, um Koordinationsaufwand zu sparen und Befugnisse abzugrenzen; die Vertragsschließung mit Spezialisten (z.B. zur Instandhaltung von Maschinen), die für viele Arbeitsplätze zuständig sind (ebd.: 224). Unter Zuordnungsgesichtspunkten weisen Inside Contracting und Beschäftigungsverhältnis gleich gute Werte auf (ebd.: 228).

Schließlich ist eine dritte Gruppe von Effizienzkriterien in den Vergleich einzubeziehen, die Williamson mit "Anreizattribute" bezeichnet. Hierunter fallen: Anreize zur intensiven Arbeit, zum sparsamen und sorgsamem Umgang mit Werkzeugen, zur schnellen Anpassung an Problemsituationen, zu arbeitsplatznahen Verbesserungen und zur Verantwortlichkeit gegenüber dem Gesamtsystem, sodaß dieses sich leichter an wechselnde Markterfordernisse

anpassen kann (ebd.: 224f.). Hier liegen wohl die Hauptunterschiede zwischen dem Inside Contracting und dem Beschäftigungsverhältnis. Contractors verfügen über größere Autonomie, verfolgen ihre eigenen Profitziele und haben somit Anreize zum effektiven Einsatz ihrer Arbeitskräfte. Für Anpassungen müssen sie allerdings gesondert bezahlt werden. Dagegen verfolgen abhängig Beschäftigte weniger ihre eigenen Ziele und widersetzen sich Anpassungen nicht, weil sie über keine Eigentumsrechte verfügen. Contractors arbeiten intensiv und führen eher Neuerungen zur Einsparung von Arbeit ein, aber sie reagieren weniger bereitwillig auf lokale oder System-Anpassungserfordernisse. Da ihnen die Ausrüstung nicht gehört, kann ein nachlässiger Umgang mit Maschinen und Werkzeugen nicht ausgeschlossen werden. Der Zeithorizont der Contractors ist begrenzt auf das Vertragsende. Sie werden deshalb Reparaturen, die nicht unbedingt notwendig sind oder sich erst später auszahlen, aufschieben bis zur Erneuerung des Vertrags (ebd.: 228f.).

Da das Beschäftigungsverhältnis somit insgesamt effizienter ist, mußte das System des Inside Contracting weichen. Geschichtlich läßt sich nach Meinung von Williamson eine Ablösung einzelner Arbeitsweisen durch jeweils effizientere feststellen: Dem Verlags-system folgt das Inside Contracting, das wiederum von der Autoritätsbeziehung in Form des Beschäftigungsverhältnisses abgelöst wurde. Wenn man den Grad der Hierarchie an der Zahl der Beteiligten im Aushandlungsprozeß von Verträgen mißt, ist das Beschäftigungsverhältnis mit nur einem Unternehmer, der Verträge mit einzelnen Arbeitskräften abschließt, stärker hierarchisch als das Inside Contracting, wo viele unabhängige Unternehmer Verträge miteinander abschließen. Stärker hierarchische Arbeitsweisen erwiesen sich stets als effizienter gegenüber weniger hierarchischen. "Der Abneigung gegen Hierarchie fehlt es an einer vergleichenden institutionellen Begründung. Es mag mehr oder weniger bevorzugte Typen der Hierarchie geben; aber die Hierarchie selbst ist unvermeidlich, außer man nimmt Effizienzeinbußen in Kauf." (ebd.: 231; Übers. K.K.)

### 3.4 Effizienz oder Interessenkonflikt?

Gegen das Argument, nur effiziente Regulierungsstrukturen würden sich geschichtlich durchsetzen, ist eingewandt worden, daß auch ineffiziente Formen überlebt haben (Bowman 1989: 162f.). Schwerer wiegt das Argument, daß der Begriff der Effizienz selbst, wie die heutige ökonomische Denkweise insgesamt, als Resultat einer historischen Entwicklung angesehen werden muß (Pollard 1984: 19). Demzufolge wären weder die



Institution des Marktes, noch das Kriterium der Effizienz Konstanten, sondern Ergebnis menschlichen Handelns und daher veränderbar. Insbesondere der Markt für Arbeitskraft ist ein relativ spätes Produkt der Geschichte. Seine Entstehung und seine ständige Wiederherstellung waren und sind von heftigen gesellschaftlichen Auseinandersetzungen gekennzeichnet (vgl. Polanyi 1990).

So weist etwa Granovetter (1986: 5) darauf hin, daß zu Anfang dieses Jahrhunderts in den USA allgemein über eine zu hohe, weil effizienzmindernde Arbeitermobilität geklagt wurde, während man sie in den 50er Jahren als zu gering erachtete, um flexibel auf Veränderungen im wirtschaftlichen Bedarf zu reagieren. Danach begann wieder eine Phase, in der interne Arbeitsmärkte - also die Einschränkung zwischenbetrieblicher Mobilität - als effizient galten. Neueste Entwicklungen deuten darauf hin, daß die Bindungen zwischen Firmen und Beschäftigten wieder gelockert werden, daß Unternehmen Arbeit "externalisieren", d.h. zu Formen befristeter Beschäftigung, der Leiharbeit, des Subcontracting usw. übergehen. Bezogen auf das Subcontracting argumentiert Pollard (1965, 38f.), diese Form sei keineswegs auf eine Phase des Kapitalismus beschränkt, sondern vereinbar mit verschiedenen Stufen der kapitalistischen Entwicklung, je nach den technischen und kommerziellen Erfordernissen sowie der Kompetenz des Managements. Auch im modernen Kapitalismus sei diese Form keineswegs ineffizient oder anachronistisch. Die Vorteile (Zahlung von Festpreisen, was Flexibilität und Planbarkeit in die Kostenstruktur bringt; Spezialisierung der Vertragsnehmer; Erzeugung eines "selfacting stimulus" [Pollard], der den Unternehmer von der Notwendigkeit der ständigen Überwachung befreit) können unter bestimmten Umständen durchaus wieder größeres Gewicht gegenüber den Nachteilen gewinnen.

Die stärker organisationsinterne Regulierung von Arbeit scheint folglich nicht unter allen Umständen die gewünschten Effekte, wie z.B. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, zu gewährleisten. Es ist vielmehr notwendig, "... die Aufmerksamkeit der Forschung wieder auf die grundlegende Frage zu richten, wie Arbeit und Beschäftigung strukturiert werden, und warum die Antworten auf diese Frage über organisatorische Gegebenheiten und Zeit hinweg variieren." (Pfeffer/Baron 1988: 258; Übers. K.K.) Markt und Organisation, bzw. die Elemente von Konkurrenz und betrieblicher Regulierung in Kauf- und Arbeitsverhältnissen sind zu erklären als Ergebnis und Voraussetzung sozialer Beziehungen statt als Ausdruck eines allgemeinen Effizienzprinzips.

Für Williamson ist das Streben nach Effizienz eine anthropologische Konstante: Menschen trachten danach, sparsam zu handeln und ihre Aktivitäten wie auch ihre Organisationen effizient statt verschwenderisch zu gestalten. Das Bemühen um Einsparung von Transaktionskosten sei Ausdruck dieses Strebens (Williamson 1985: 241). Bestehende Institutionen wie Firmen, interne Arbeitsmärkte, Formen des Vertragsschließens usw. gelten Williamson als effizient, weil sie sich historisch entwickelt haben. Für ihn ist es ein universales Prinzip der Geschichte, daß sich effizientere Institutionen gegenüber weniger effizienten durchsetzen. So stellt er "die Behauptung auf, daß die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus hauptsächlich die Einsparung von Transaktionskosten bezwecken *und* bewirken." (Williamson 1990: 19; Hervhbg. K.K.) Der hier aufscheinende Funktionalismus der Analyse unterscheidet nicht zwischen Intention und Effekt menschlicher Handlungen (Bowman 1989: 157f.). Die Analyse landet in der "Falle des Funktionalismus" (Granovetter 1986: 6), d.h. sie unterläßt die Untersuchung realer historischer Entstehungsprozesse (Dow 1987: 26) und enthebt gleichzeitig die bestehenden Institutionen der Kritik (Duda 1987: 92).

Ein weiteres Problem des Transaktionskostenansatzes liegt darin, daß Teilinteressen als universelle präsentiert werden, während die Existenz von Widersprüchen, Spannungen und sozialem Konflikt heruntergespielt wird (Neimark/Tinker 1987: 671) Williamsons Annahmen über menschliches Verhalten (begrenzte Rationalität, Opportunismus) wirken extrem stilisiert. Von ihrer historischen und strukturellen Einbettung in einer Gesellschaft wird weitgehend abstrahiert (Granovetter 1985: 486). Menschliches Handeln läßt sich jedoch nicht hinreichend ohne Rückbezug auf gesellschaftliche Strukturen erklären. So ist der Arbeitsvertrag kein Abkommen unter gleichen Partnern, die durch ihn konstituierte Beziehung ist nicht symmetrisch. Der Vertrag baut vielmehr auf einem Abhängigkeitsverhältnis auf und reproduziert dieses zugleich. Arbeiter sind gezwungen, ihre Arbeitskraft zum Verkauf anzubieten, weil ihnen die Möglichkeit zur eigenständigen Herstellung anderer Waren fehlt bzw. genommen wurde. Der Unternehmer ist zwar auch in gewissem Maße auf menschliche Arbeit angewiesen, da nur diese ihm die Kapitalakkumulation erlaubt. Er definiert jedoch die Bedingungen der Produktion (Produkt, Technikeinsatz, Arbeitsorganisation). Unterschiedliche Ausgangsbedingungen des Handelns drücken sich aus in Interessen. Käufer und Verkäufer von Arbeitskraft verfolgen unterschiedliche Ziele. Was dem Käufer als effizient erscheint, nämlich die weitestgehende Vernutzung der Ware Arbeitskraft zu einem möglichst geringen Preis, muß dem Verkäufer als Gefährdung der Reproduktionsfähigkeit seiner Ware und damit seiner Existenz erscheinen. Williamsons

Ausführungen implizieren, es gebe eine objektiv korrekte, weil effiziente Verhaltensnorm, die jedoch von opportunistisch handelnden Arbeitern ständig bedroht werde. Eine soziologische Analyse hätte demgegenüber nicht nur zu berücksichtigen, daß auch Unternehmer bzw. Manager opportunistisch handeln, sondern auch, daß geltende Verhaltensnormen und -verfahren ein labiles Resultat von Konflikten sind (Duda 1987: 115).

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen ist es kein Zufall, daß Arbeitgeber in inner- und außerbetrieblichen Konflikten die größeren Durchsetzungschancen haben. Arbeitsmarkt- und Organisationsstrukturen sind auf Machtbeziehungen aufgebaut. Das heißt nicht, daß Unternehmer ihre Interessen bruchlos durchsetzen können. Es bedeutet jedoch, daß Machtpotentiale, die aus der Verfügung über Produktionsmittel resultieren, bei der Analyse von Regulierungsstrukturen zu berücksichtigen sind. Sie sind in ihren konkreten Ausprägungen und in ihren Wechselwirkungen mit den jeweiligen Machtpotentialen der abhängig Beschäftigten zu untersuchen. Williamsons "Arbeiteropportunismus" kann interpretiert werden im Sinne von Machtpotentialen der Lohnabhängigen, die letztlich darin begründet sind, daß Arbeitgeber auf (spezifisches) "Humankapital" und dessen Willen zur "vollständigen Kooperation" angewiesen sind (Boswell 1988: 141f.). Die Möglichkeit der Beschäftigten, Transaktionskosten durch "oberflächliche Kooperation", Monopolisierung von Informationen usw. zu erhöhen, ist nicht nur als Effizienzproblem anzusehen, sondern viel mehr noch als Machtquelle zu interpretieren (Duda 1987: 61). Dennoch kann dies kaum so weit gehen, daß es den Arbeitenden gelänge, eine gleichberechtigte Austauschbeziehung mit dem Arbeitgeber aufzubauen. Denn letzterer hat immer die Möglichkeit, Monopolpositionen der Beschäftigten durch Umstrukturierungen oder Einsatz neuer Technologien aufzulösen sowie den Druck des Arbeitsmarkts zur Erzwingung kooperativen Arbeitshandelns zu nutzen (ebd.: 109ff.).

Letztlich kann der Interessenkonflikt als das dynamische Element der Transaktionskosten in Beschäftigungsverhältnissen interpretiert werden. Die Art des Konflikts, seine Intensität und seine Wechselwirkungen mit der jeweiligen Transaktion bzw. ihrer Regulierung ist zu untersuchen. Die von Williamson benannten zwei Quellen von Transaktionskosten: Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung und Spezifität des Humanvermögens lassen sich reinterpretieren als Kontrolle der Arbeitenden über den Arbeitsprozeß und Arbeitermacht auf dem Arbeitsmarkt. Beide Machtquellen beruhen nicht nur auf individueller Kon-

fliktfähigkeit, sondern auch auf kollektiv ausgeübter Monopolisierung von Wissen und Einschränkung von Konkurrenz (Boswell 1988: 138ff.).

Immer in Wechselwirkung mit den Prozessen auf dem Arbeitsmarkt verfolgen die verschiedenen Akteure in betrieblichen Organisationen ihre eigenen Strategien, gehen Kompromisse ein, bilden Koalitionen, üben Macht aus. Allerdings ist die Ausübung von Macht bzw. die Austragung von Konflikten nicht das einzige Moment bei der Regulierung von Arbeitsbeziehungen. Wie der Verwertungsprozeß Konflikte unweigerlich hervorruft, so entsteht auf der Ebene des Arbeitsprozesses immer wieder Einverständnis. Beides beeinflusst die Herrschaftsbeziehungen und wird von ihnen beeinflusst. Stinchcombe (1986) hat darauf hingewiesen, daß Organisationen auch als normative Systeme aufzufassen sind, die aus einem kontinuierlichen Austausch hervorzunehmen. Was bei Williamson als "Atmosphäre" eher eine Restkategorie darstellt, wäre theoretisch und empirisch als Frage nach der Entstehung von Einverständnis und Kooperationshandeln systematisch in die Untersuchung von Arbeitsbeziehungen einzubauen.

### 3.5 Zwischenresümee

Das *Verhältnis von Konkurrenz und innerbetrieblicher Regulierung* wird im referierten Ansatz als das zweier verschiedener Vertragsmodelle behandelt. Ein normaler Kaufvertrag bedarf keiner weiteren Regulierung als der, welche sich durch Angebot und Nachfrage spontan ergibt. Ein Arbeitsvertrag dagegen bedarf zusätzlicher Regulierung, da die soziale Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer sich über den Kaufakt hinaus fortsetzt. Das Vertragsmodell des Beschäftigungsverhältnisses beinhaltet die Anordnungsbefugnis des Arbeitgebers und die Folgebereitschaft der Arbeitenden. Während der Markt das Handeln der Teilnehmer durch Anreize reguliert, herrscht in der Firma die Regulierung durch Anordnung vor. Insofern ist die Organisation die Fortsetzung des Marktes mit anderen, sprich: politischen Mitteln. Die Kontrolle von Arbeit in der Organisation beinhaltet zwangsläufig Kompromisse, die Anreize des Marktes werden geschwächt. Eine Reinterpretation des Williamson'schen Begriffspaares von Markt und Hierarchie führt so in Bezug auf das Beschäftigungsverhältnis zur Dialektik von ökonomischer Konkurrenz und sozialer Regulierung.

Der Fortschritt, der sich für die hier verfolgte Fragestellung ergibt, liegt hauptsächlich darin, daß die Zurückführung von Konkurrenz und betrieblicher Regulierung auf ein gemeinsames Problem der Regulierung von Vertragsbeziehungen einen Vergleich verschiedener Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht. In Williamsons Effizienzvergleichen verschiedener Vertragstypen wird das Verhältnis direkt thematisiert. So wird gezeigt, daß der interne Arbeitsmarkt die Form der Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses darstellt, in der soziale Mechanismen am weitesten ausgebaut sind. Die Konkurrenz ist zurückgedrängt, allerdings nicht ausgeschaltet, wie sich v.a. daran zeigt, daß starke Anreize zum Aufstieg in der Hierarchie vorhanden sind. Das *Inside Contracting* bildet so etwas wie einen Gegenpol. Hier sind die Wettbewerbsmechanismen stark ausgeprägt, Kontrolle beschränkt sich weitgehend auf Koordination der Subunternehmer und Überprüfung der gelieferten Produkte.

Das *treibende Moment* im Übergang von Marktkonkurrenz zu organisationsinterner Regulierung sieht Williamson im Streben nach Effizienz. Dies ist für ihn eine anthropologische Konstante. Zugleich behauptet er, dieses Effizienzstreben habe sich geschichtlich durchgesetzt, weniger effiziente Vertragsgestaltungen mußten den effizienteren weichen. Dagegen steht allenfalls der menschliche Hang zum Opportunismus, der sich auf die unvollständige Rationalität menschlichen Denkens und Handelns stützen kann, um bestimmte Situationen auszunutzen.

Ein normaler Kaufvertrag z.B. über eine Dienstleistung ist dann ineffizient, wenn die Leistung im Voraus nicht genau zu spezifizieren ist und gleichzeitig der Verkäufer während der Ausführung Informationsvorteile gewinnt, die ihn nicht nur von seinen Konkurrenten abheben, sondern auch in die Lage versetzen, sein Monopol opportunistisch-strategisch z.B. zur Aushandlung eines höheren Preises einzusetzen. Der Arbeitsvertrag vermeidet diese Probleme, indem er dem Unternehmer das Recht einräumt, jederzeit Anordnungen zu treffen. Allerdings gewinnen auch hier die Arbeitenden aufgrund der Besonderheiten ihrer Tätigkeiten spezifische Kenntnisse, die sie von externen Arbeitskräften abheben und zu opportunistischem Handeln gegenüber dem Arbeitgeber befähigen. Die Errichtung eines internen Arbeitsmarkts ist dann die organisatorische Lösung dieser Probleme im Sinne der Effizienz.

Wie gezeigt, läßt sich Williamsons Annahme vom Effizienzstreben der Unternehmen, das gegen den Opportunismus der Arbeitenden durchgesetzt wird, reinterpretieren als grund-

gender Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten. Hier liegt letztlich das dynamische Element der Transaktionskosten in Beschäftigungsverhältnissen. Die Art des Konflikts, seine Intensität und seine Wechselwirkungen mit der Regulierung einer Transaktion sind zu untersuchen. In diesem Zusammenhang gewöhnen Williamsons Effizienzkriterien beim Vergleich von Vertragstypen einen anderen Stellenwert.

Wie dargestellt, spielt das *Handeln der Arbeitenden* im Transaktionskostenansatz vorwiegend in negativem Sinn eine Rolle, wenn es aus Opportunismus gegen eine allgemein wünschenswertes Effizienzprinzip verstößt. Reinterpretiert man den Opportunismus als interessengeleitetes Handeln, dann müßten bestehende Regulierungsformen des Beschäftigungsverhältnisses als zeitweiliger Kompromiß zwischen Arbeitgebern und Arbeitenden analysiert werden. Die von Williamson benannten Quellen von Transaktionskosten: Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung und Spezifität des Humanvermögens ließen sich reinterpretieren als Kontrolle der Arbeiterinnen und Arbeiter über den Arbeitsprozeß einerseits und Macht auf dem Arbeitsmarkt andererseits. Beide Machtquellen beruhen nicht nur auf individueller Konfliktfähigkeit, sondern auch auf kollektiv ausgeübter Monopolisierung von Wissen und Einschränkung der Konkurrenz.

Daß subjektives Einverständnis der Arbeitenden zum Gelingen des Arbeitsprozesses von großer Bedeutung ist, zeigt Williamson anhand des Begriffspaares "vollständige" versus "oberflächliche" Kooperation. Der Übergang zur Regulierung im internen Arbeitsmarkt wird gerade auch deshalb vollzogen, um Einverständnis zu erzeugen, das vollständige Kooperation gewährleistet. Auch der Übergang vom Inside Contracting zum direkten Beschäftigungsverhältnis wird letztlich mit "Arbeitskraftproblemen" erklärt, was nichts anderes bedeutet, als daß die Wettbewerbsmechanismen bestimmten Beschäftigtengruppen eine zu große Autonomie einräumten, so daß sie sich Teile des Profits aneignen konnten.

Insgesamt fehlt jedoch auch in diesem theoretischen Ansatz eine systematische Analyse des Handelns der Arbeitenden sowohl in Hinsicht auf die Kontrolle des Arbeitsprozesses als auch auf die Konkurrenz am Arbeitsmarkt.

## 4. Interner Arbeitsmarkt und Herrschaft des Managements (Radical Political Economists)

### 4.1. Grundannahmen und -begriffe des Ansatzes

Genau genommen handelt es sich bei den im folgenden zu behandelnden Arbeiten nicht um einen einheitlichen Theorieansatz, sondern eher um einen Diskussionszusammenhang verschiedener, v.a. amerikanischer Autorinnen und Autoren. Ihr gemeinsamer Ausgangspunkt liegt in der Annahme einer durch Machtausübung zu überwindenden grundsätzlichen Differenz zwischen der über den Markt getauschten Arbeitskraft und der im Betrieb verausgabten Arbeit. Durch Maßnahmen der Kontrolle habe das Management sicherzustellen, daß die im Arbeitsvertrag nicht festlegbaren Modalitäten der Arbeit im Sinne der Profitproduktion reguliert und durchgesetzt werden. Der interne Arbeitsmarkt wird als ein Mittel der Managementkontrolle interpretiert.

Im Gegensatz zum neoklassischen Modell wird die Frage der Durchsetzung des Arbeitsvertrages als endogenes Problem der Unternehmung behandelt (Bowles/Edwards 1986: 5). Insoweit wird die These des Transaktionskostenansatzes, bei der Regulierung von Arbeit träten autoritative Mechanismen an die Stelle von marktförmigen, geteilt. Im Unterschied zu Coase oder Simon betont Gintis (1976: 41) jedoch, daß der Arbeiter dem Arbeitgeber im Rahmen des Arbeitsvertrages keineswegs eine "Zone der Indifferenz" mit vollständiger Disposition über seine Aktivitäten einräume. Wieweit der Unternehmer über den Arbeiter verfügen kann, sei vielmehr eine Frage politischer Prozesse, letztlich eine Machtfrage, die immer erst im Betrieb ihre zeitweilige Lösung findet. Die Grundannahme neoklassischer Theorie, man habe es in der Ökonomie mit "gelösten politischen Problemen" zu tun, wird also abgelehnt. Im Unterschied zu vertraglich vereinbarten Dienstleistungen bleibt die Verausgabung der Arbeit im Unternehmen umstritten. "Somit sind Machtbeziehungen zwischen Kapitalist und Arbeiter Resultanten der ökonomischen Organisation und können der ökonomischen Analyse nicht vorausgesetzt werden." (ebd.: 42; Übers. K.K.)

Während Williamson - wie oben gezeigt - Regulierungsprobleme im Beschäftigungsverhältnis letztlich auf den allgemein menschlichen Opportunismus zurückführt, der im Interesse aller durch geeignete Maßnahmen einzudämmen sei, gehen die "Radicals" davon aus, daß es sich beim Tausch von Arbeit gegen Lohn um einen "grundlegend umstrittenen

Austausch" (constitutive contested exchange) handelt. Das heißt, mit Abschluß des Arbeitsvertrages wird ein Zielkonflikt aufgelöst, der im Betrieb ausgetragen wird. Es geht nicht nur um eine interne Regulierung individueller Wahlhandlungen, sondern um die Konstituierung eines Interessengegensatzes (Bowles/Gintis 1990: 166ff.). "In einer Situation, in der die Arbeiter ihren eigenen Arbeitsablauf nicht persönlich kontrollieren und ihre Arbeit nicht zu einer schöpferischen Tätigkeit machen können, haben sie überhaupt kein Interesse an einer Anstrengung, die über das Mindestmaß hinausgeht, das zur Vermeidung von Langeweile erforderlich ist. Andererseits gilt für den Kapitalisten uneingeschränkt, daß er umso mehr Güter produzieren kann, je mehr Arbeit sich aus der gekauften Arbeitskraft herauspressen läßt - und zwar ohne zusätzliche Lohnkosten." (Edwards 1981: 21) Der Kapitalist muß also den Arbeiter zu Handlungen veranlassen, die dieser aus freien Stücken nicht vornehmen würde: Er muß Macht über den Arbeiter ausüben (Bowles 1985: 19). Da die Arbeiter nach Mitteln und Wegen suchen, ihre Interessen zu verwirklichen, findet ein Klassenkampf am Ort der Produktion statt (Gintis/Bowles 1981: 14).

Der Konflikt darüber, wie intensiv, wie schnell, wie sorgfältig gearbeitet werden soll, läßt sich nicht dadurch vermeiden, daß man umfassendere Verträge abschließt, denn solche Vereinbarungen wären nicht nur teuer und unflexibel, sondern auch schlecht auf ihre Einhaltung zu überprüfen (Bowles/ Edwards 1985: 167ff.). Der Konflikt läßt sich aber auch nicht endgültig lösen. Arbeit kann nie vollständig zum Objekt der Profitproduktion werden, sie ist immer auch handelndes Subjekt. Denn grundsätzlich bleibt die Arbeitskraft an die Person des Arbeiters gebunden. Die kapitalistische Firma muß daher interpretiert werden als Institution zur Vermittlung dieses Widerspruchs im Interesse der Profitproduktion (Gintis 1976: 37). Die jeweils vorfindbare Arbeitsorganisation ist Ergebnis des Klassenkampfes.

Die Macht des Kapitalisten, die es ihm gestattet, in diesem Kampf stets Sieger zu bleiben, beruht letztlich auf der Entlassungsdrohung. Der Unternehmer bestimmt, wer arbeiten soll und wer nicht. Er kann die Lage auf dem Arbeitsmarkt zur Disziplinierung der Beschäftigten nutzen. Die Drohung mit der Entlassung ist jedoch nur dann effektiv wirksam, wenn der Arbeiter Schwierigkeiten hätte, eine andere Arbeitsstelle zu finden. Hieraus nun leiten die "Radicals" eine Notwendigkeit von Arbeitslosigkeit für das Funktionieren des Kapitalismus ab. Ohne die Reservearmee der Arbeitslosen könnten die Kapitalisten nicht genügend Arbeit extrahieren, um Profite zu machen. Sie würden nicht



mehr investieren und Arbeiter entlassen. Damit wäre automatisch wieder Arbeitslosigkeit vorhanden, die sofort wieder ihre disziplinierende Wirkung entfalten würde (Bowles/-Edwards 1985: 171ff.). Anders als andere Märkte ist der Arbeitsmarkt unter kapitalistischen Bedingungen asymmetrisch angelegt, d.h. er ist dann im Gleichgewicht, wenn er *nicht* geräumt wird (Bowles 1985: 24f.).

Mittels der über die Entlassungsdrohung ausgeübten Macht sind die Kapitalisten in der Lage, die Arbeitsorganisation so zu strukturieren, daß sie ihre Macht stärkt und verfestigt. Die "Marktdisziplin" wird also eingesetzt zur Strukturierung der innerbetrieblichen Autorität. Die Art, in der dies geschieht, die Form der Kontrolle des Arbeitshandelns durch den Unternehmer, wirkt wiederum zurück auf den Arbeitsmarkt (Edwards 1981: 178). "In der kapitalistischen Gesellschaft sind Märkte und Hierarchien keine alternativen und konkurrierenden Methoden der Organisation. Die horizontalen und vertikalen Aspekte der kapitalistischen Ökonomie - Wettbewerb und Beherrschung (command) - verstärken und ergänzen sich gegenseitig." (Bowles/Edwards 1985: 196; Übers. K.K.) In letzter Instanz ist es immer die Asymmetrie auf dem Arbeitsmarkt, welche die Macht des Arbeitgebers im Betrieb aufrechterhält. "Wenn der Arbeiter sofort eine andere Stelle finden könnte, gäbe es keine Drohung (des Arbeitgebers mit der Entlassung, K.K.). Gäbe es keine Drohung, hätten die Arbeitgeber keine Macht über die Arbeiter; der kapitalistische Prozeß der Profitproduktion würde undurchführbar, weil die Arbeiter dann tun könnten, was ihnen gefällt." (ebd.: 171; Übers. K.K.) Um die Entlassungsdrohung wirksam zu halten, scheuen die Arbeitgeber auch nicht die höheren Kosten durch die Zahlung eines Lohnes, der über dem Marktlohn liegt. Denn bei Zahlung des Marktlohns gäbe es für die Arbeiter kein Risiko, sie könnten jederzeit ohne finanzielle Einbußen den Arbeitsplatz wechseln. Damit wäre jede Drohung des Arbeitgebers mit einer Entlassung wirkungslos. Generell gilt daher: Je höher der Lohn, desto wirksamer die Entlassungsdrohung (Gintis/Bowles 1981: 15).

Allerdings kann der Arbeitgeber den Beschäftigten nicht jeden Tag bei jeder Unstimmigkeit mit der Entlassung drohen. Auf die Dauer würde die Drohung unglaubwürdig, oder aber tatsächliche häufige Entlassungen würden den Arbeitsfluß stören. Aus diesem Grunde entwickeln Arbeitgeber andere Anreize, um ihre auf der Fähigkeit zu Einstellung und Entlassung begründete Macht zu ergänzen und zu verstärken. Die soziale Organisation der Arbeit ist daher als Kontrollsystem aufgebaut, das den abgestuften Einsatz von Belohnungen und Strafen erlauben soll (Bowles/Edwards 1985: 178f.). Innerbetriebliche Strukturen sind dann quasi die Verlängerung der ungleichgewichtigen Verhältnisse auf dem

Arbeitsmarkt in die Organisation. Mittels der Entscheidungsmacht über Einstellungen und Entlassungen ist der Arbeitgeber in der Lage, die politischen und kulturellen Praktiken im Betrieb zu strukturieren (Gintis/ Bowles 1981: 15).

Ein zentraler Begriff im Theorieansatz der "Radicals" ist die "Extraktion" von Arbeit aus der Arbeitskraft. Profite, so betonen Bowles und Edwards in ihrem Lehrbuch "Understanding Capitalism" (1985: 164ff.), werden nur erzielt, wenn es dem Kapitalisten gelingt, die gekaufte Arbeitskraft in möglichst viel Arbeit zu verwandeln. Dies geschieht nicht schon durch den vertragsförmigen Übergang der Arbeitskraft an den Käufer, Arbeit muß vielmehr auf die eine oder andere Weise vom Arbeiter erzwungen werden. "Management, einschließlich der verschiedenen Ebenen von Chefs, Vorgesetzten und Aufsehern, ist der zentrale Mechanismus, den Kapitalisten nutzen, um Arbeit aus der gekauften Arbeitskraft zu extrahieren." (ebd.: 166; Übers. K.K.) Unter Kontrolle versteht Edwards (1981: 27) dann "die Fähigkeit der Kapitalisten und/oder Manager ..., von den Arbeitern das gewünschte Arbeitsverhalten zu erzwingen." In einem Kontrollsystem sind die drei Elemente Anweisung, Bewertung und Disziplinierung miteinander verbunden (ebd.).

Die starke Betonung von Macht und Herrschaft im Arbeitsprozeß - das radikale an der Theorie der "Radicals" - beruht auf einer ganz bestimmten Interpretation der Marxschen Kritik der politischen Ökonomie. An die Stelle der Arbeitswerttheorie, wie sie sich bei Marx findet, setzen die "Radicals" die "Analyse der Extraktion von Arbeit aus Arbeitskräften" (Bowles/Edwards 1986: 49). Bestritten wird vor allem das Marxsche Argument, in der Zirkulationssphäre träten sich Käufer und Verkäufer von Arbeitskraft als freie und gleiche Warenbesitzer gegenüber, Arbeitskraft werde gegen ein Lohnäquivalent getauscht, im Produktionsprozeß entstehe dann durch die legitime Nutzung des Gebrauchswerts der Arbeitskraft ein Mehrwert für den Käufer. Im Gegensatz dazu sind Gintis und Bowles (1981: 15) der Auffassung, Arbeit müsse erst durch die Macht des Unternehmers aus dem Arbeiter herausgepreßt werden. Erst wenn es dem Kapitalisten gelinge, die Arbeiter zu zwingen, mehr zu produzieren als er ihnen zahlt, erhalte Arbeit die Fähigkeit zur Mehrwertproduktion (ebd.: 7). Das wesentliche an der Arbeitskraft liege nicht in ihrem Doppelcharakter als Wert und Gebrauchswert, sondern vielmehr darin, daß ihre Anwendung soziales Handeln unweigerlich einschließt. "Kurz: Aus der 'besonderen Natur der Arbeitskraft als Ware' folgt, daß die Organisation der Produktion wesentliche Elemente des Klassenkampfes widerspiegeln muß. Nicht nur solche traditionellen Probleme wie die Länge des Arbeitstages und die Verteilung der Revenue zwischen Kapital und Arbeit

müssen in Begriffen der Extraktion von Mehrwert erfaßt werden, sondern auch die Struktur der hierarchischen Autorität, der Arbeitsteilung, des Rassismus und Sexismus als grundlegende Merkmale der kapitalistischen Firma." (ebd.: 17; Übers. K.K.)

Für die "Radicals" ist Ausbeutung mithin eine rein politische Frage, das Kapitalverhältnis erscheint als reines Machtverhältnis. In diesem Verständnis ist der Arbeitsmarkt ebenfalls unter Machtgesichtspunkten zu analysieren. Damit unterscheidet er sich nicht grundsätzlich von internen Regulierungsmechanismen der Arbeit, eben weil beide auf Macht beruhen. Der letzte Grund der Macht von Unternehmern über die Beschäftigten wird nicht im Eigentum an Produktionsmitteln gesehen, sondern in der Herrschaft des Kapitalisten über den Produktionsprozeß (ebd.: 17).

Diese Auffassung ist in mehrfacher Hinsicht problematisch. Der soziologische Gehalt der Marxschen Werttheorie liegt gerade in dem Nachweis, daß Ungleichheit und Ausbeutung auf der Gleichbehandlung aller Gesellschaftsmitglieder als Warenbesitzer beruhen. "Der Tauschakt ist ein Akt der Gleichsetzung. In dieser Gleichsetzung der ausgetauschten Waren spiegelt sich die gesellschaftliche Grundstruktur der Warenproduktion: die Gleichheit der Warenproduzenten. ... Das Fehlen außerökonomischen Zwangs, die Organisation der individuellen Arbeit nicht nach den Grundsätzen des öffentlichen sondern auf der Grundlage des Privatrechts und des sogenannten freien Vertrags sind die charakteristischen Züge der Wirtschaftsstruktur der gegenwärtigen Gesellschaft." (Rubin 1973: 42) Die Werttheorie, welche die Gleichheit der ausgetauschten Waren zu ihrem Ausgangspunkt macht, ist zur Erklärung der kapitalistischen Gesellschaft unentbehrlich, da die Produktionsverhältnisse zwischen Kapitalisten und Arbeitern die Form von Verhältnissen zwischen formal gleichen, unabhängigen Warenproduzenten annehmen (ebd.: 49).

Im Hinblick auf die hier verfolgte Fragestellung erscheint der theoretische Ansatz der "Radicals" einseitig, insofern er die eigenständige Bedeutung der Zirkulationssphäre bzw. der Tauschhandlungen auf dem Arbeitsmarkt vernachlässigt und die Funktionsweise des Beschäftigungsverhältnisses auf die Ausübung von Macht reduziert. Das Beschäftigungsverhältnis ist jedoch gerade dadurch gekennzeichnet, daß es sowohl Tausch- als auch Herrschaftsverhältnis ist; beides ist unlösbar miteinander verbunden. Diese Dialektik macht gleichzeitig seine Dynamik aus. Deshalb sind die im folgenden referierten Ergebnisse der radikalen politischen Ökonomie zwar sehr aufschlußreich, was die Macht- und Herrschaftsverhältnisse im Betrieb angeht, diese sind jedoch nicht allein als Resultate von

Unterwerfungsstrategien der Kapitalseite zu interpretieren. Eine Reinterpretation hätte danach zu fragen, ob und wie der Zwang für den Unternehmer, Arbeitskraft von einem anderen Wirtschaftssubjekt kaufen zu müssen, der Herrschaft des Kapitals über die Arbeit Grenzen setzt. Darin ist die Bedeutung der Marxschen Werttheorie zu sehen, daß hier der Nachweis geführt wird, "... daß trotz gegenläufiger Usurpation die gesellschaftliche Arbeit das Subjekt des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses ist. Solange die für die Reproduktion der Gattung notwendige Aneignung der Natur durch Arbeit erfolgt, bietet nur Herrschaft (oder die Teilnahme daran) einen Ersatz für Arbeit mittels der Spaltung der Gesellschaft in Arbeitende und Nicht-Arbeitende." (Ganßmann 1983: 411) In den theoretischen Ausführungen der "Radicals" erscheint dagegen der Kapitalist als das Subjekt, es wird nicht klar, worauf eine Befreiung der Arbeit sich gründen könnte, wodurch die Macht des Kapitals gebrochen werden könnte.

Eine weitere Vereinseitigung ergibt sich, folgt man der Auffassung von Edwards (1981: 21), die Lohnarbeiter hätten "... überhaupt kein Interesse an einer Anstrengung, die über das Mindestmaß hinausgeht, das zur Vermeidung von Langeweile erforderlich ist", mit anderen Worten, eine Verausgabung von Arbeit erfolge nur unter Zwang. Es ist jedoch zum einen kein äußerer Zwang, keine Gewalt, die den Arbeiter in die Fabrik treibt, sondern ein innerer Zwang, nämlich die Notwendigkeit, sich selbst am Leben zu halten. Die Freiheit des Lohnarbeiters ist nicht nur Ideologie sondern zugleich auch Realität, indem der Arbeiter über die eigene Arbeitskraft verfügen kann. Zum anderen ist dem Arbeiter der Inhalt seiner Arbeit keineswegs gleichgültig. Zwar wird das Subjekt im kapitalistischen Arbeitsprozeß als Objekt des Verwertungsinteresses instrumentalisiert. Ein instrumentelles Verhalten des Arbeitenden zu sich selbst bzw. zu seiner Arbeitskraft ist jedoch nicht möglich. Das Subjekt kann nie vollständig zum Objekt der Produktion reduziert werden, der Zwang kann die Motivation nicht ersetzen (Knapp 1981: 17). Hier liegt eine Basis für Einverständnis zwischen Arbeitern und Management, die von den "Radicals" fast vollkommen verkannt wird.

#### 4.2 Der interne Arbeitsmarkt als Form bürokratischer Kontrolle

Die Wechselwirkungen von interner Arbeitsorganisation und externen Arbeitsmarktstrukturen werden von Gordon/ Edwards/ Reich (1982) sowie von Edwards (1981) zwar anhand der besonderen Geschichte der Arbeit in den USA untersucht, sie arbeiten aber

eine Logik des Entwicklungsprozesses heraus, die allgemeine Geltung beansprucht. Dieser Logik gilt das Hauptinteresse der folgenden Ausführungen.

Die Autoren gehen davon aus, daß der Kapitalismus in den USA mehrere Stufen bzw. "Lange Wellen" durchlaufen hat, die von einer jeweils besonderen sozialen Struktur der Kapitalakkumulation gekennzeichnet sind. Zur sozialen Struktur gehören insbesondere die Organisation des Arbeitsprozesses und die Struktur des Arbeitsmarkts. Die Dynamik der Entwicklung schafft der Klassenkampf, die gegebene Sozialstruktur kann immer nur ein zeitweiliger Kompromiß sein, an einem gewissen Punkt der Entwicklung ist die gegebene Sozialstruktur nicht mehr in der Lage, das Funktionieren des Akkumulationsprozesses zu gewährleisten, es tritt eine Krise ein. Durch institutionelle Neuerungen werden die Probleme überwunden, eine neue Stufe wird erreicht, auf der dann wiederum neue Widersprüche auftreten (Gordon/Edwards/Reich 1982: 10f.).

In einer ersten Phase des Kapitalismus ging es den entstehenden Kapitalisten zunächst darum, überhaupt die Kontrolle über die Arbeit zu gewinnen, um Profit aus der Anwendung von Arbeitskraft extrahieren zu können. Obwohl die entstehenden Arbeitsmärkte noch stark regional beschränkt blieben, reichte der Wettbewerb unter den Arbeitern doch aus, um eine disziplinierende Wirkung im Betrieb zu entfalten. Allerdings blieb der Arbeitsprozeß selbst noch weitgehend unverändert, d.h. die Arbeiter übten noch die Kontrolle über die Koordination der Einzelaktivitäten, über das Arbeitstempo usw. aus (ebd.: 13f. und 48ff.). Die Arbeitsorganisation war gekennzeichnet durch persönliche Aufsicht und Kontrolle des Unternehmers. Er disziplinierte die Arbeiter durch Drohung mit Lohnkürzung oder Entlassung. Mit zunehmender Größe der Unternehmen gingen die Kapitalisten dazu über, Aufsichtspersonen einzustellen, welche die Aufgabe hatten, in einem hierarchisch aufgebauten System die jeweils Untergebenen anstelle des Kapitalisten zu kontrollieren. Im Prinzip änderte sich jedoch nichts an der Form der Kontrolle, nur daß jetzt jeder Vorgesetzte für seinen Bereich die Situation des Unternehmer-Kapitalisten zu simulieren hatte (Edwards 1981: 33ff.).

Die durch Delegation verursachte Dezentralisierung der Kontrolle war zugleich die größte Schwäche dieses Systems aus der Sicht des Unternehmers. Zu einem großen Teil wurden die Vorgesetzten in dieser Phase nicht direkt vom Unternehmen beschäftigt, sondern hatten den Status eines quasi-selbständigen Subunternehmers, eines sog. Inside Contractors, der für einen vertraglich festgelegten Preis die Ausführung bestimmter Arbeiten übernahm.

Hierzu beschäftigte er eigene Arbeitskräfte. Die Formen des Inside Contracting variierten sehr stark vom qualifizierten Handwerker, der ein oder zwei Helfer beschäftigte, bis zum Subunternehmer mit mehr als 100 Beschäftigten, der selbst nicht mehr arbeitete. Einige Contractors waren Angestellte des Unternehmens und erhielten sowohl Lohn als auch einen Preis für das fertiggestellte Produkt, andere arbeiteten vollständig auf eigene Rechnung (Clawson 1980: 71ff.).

Gemeinsames Kennzeichen aller Formen des Contracting aber war, daß der Kapitalist noch nicht in der Lage war, den konkreten Arbeitsprozeß selbst zu organisieren, er bediente sich dazu eines Mittlers, eben des Contractors, der über handwerkliche Erfahrungen verfügte (ebd.: 114ff.). Der eigentliche Unternehmer konzentrierte sich eher darauf, Maschinen und Rohmaterial zu kaufen, die Produktion der verschiedenen Contractors zu koordinieren und schließlich die fertigen Waren zu verkaufen. Die grundlegende Aufgabe des Kapitalisten, Mehrwert zu extrahieren und Kapital zu akkumulieren, wurde unter dem System des Inside Contracting von "... einer quasi-autonomen Macht erledigt, statt voll unter der Kontrolle des Kapitalisten zu sein. Somit ist das Contracting im wesentlichen ein Übergangsstadium. Die Dynamik des Kapitalismus liegt darin, mehr und mehr die Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu übernehmen ..." (ebd.: 116; Übers. K.K.).

Die Unternehmen gingen dann dazu über, die Beschäftigten des Contractors selbst zu bezahlen, um damit Kontrolle über das Lohn-Leistungs-Verhältnis zu gewinnen und die Preise entsprechend anzupassen. Manche Contractors wurden fest eingestellt und so in die betriebliche Hierarchie eingegliedert. Schließlich verloren Vorgesetzte und Contractors das Recht, selbständig Arbeiter einzustellen und zu entlassen. Dahinter steckten Bestrebungen des Unternehmens zur Abschöpfung des gesamten Profits sowie zur Etablierung einer zentralisierten Hierarchie ohne die Unsicherheiten marktförmiger Beziehungen zu selbständigen Mittelpersonen (ebd.: 117ff.; vgl. Littler 1982: 165ff.). Zum entscheidenden Mittel der Kontrolle aber wurde nun die Arbeitsteilung, meistens in Verbindung mit dem Einsatz neuer Maschinen und Ausrüstungen.

"Kapitalistische Arbeitsteilung, wie Adam Smith sie am berühmten Beispiel der Stecknadelmanufaktur darstellte, war nicht das Ergebnis der Suche nach einer technologisch überlegenen Arbeitsorganisation, sondern nach einer, die dem Unternehmer die zentrale Rolle im Produktionsprozeß verschaffen sollte: er integrierte die Teilarbeiten seiner Arbeiter zu einem marktwirksamen Produkt." (Marglin 1977: 150) Der Kapitalist,

der zuvor eher die Rolle eines technisch überflüssigen Verlegers spielte, erhielt erst durch die Teilung der Arbeit und die damit verbundene Spezialisierung der vormalig ganzheitlich tätigen Handwerker eine organisatorisch notwendige Stellung als Unternehmer (ebd.: 158f.). Das "Scientific Management" Taylors wurde in der Folgezeit zum Mittel, den Arbeitsprozeß zu zerlegen, die einzelnen Tätigkeiten zu untersuchen, um den Arbeitsprozeß von den Fertigkeiten des Arbeiters loszulösen, das Wissen beim Management zu zentralisieren und dieses Wissensmonopol zu nutzen, um jeden Schritt des Arbeitsprozesses zu kontrollieren (Braverman 1980: 73ff.). Arbeitsteilung und Technikeinsatz ermöglichten die Beschäftigung von angelegerten Arbeitskräften, welche die handwerklich ausgebildeten ersetzen konnten.

Die neuen Produktions- und Organisationsmethoden, die nun in der Gesamtwirtschaft um sich griffen, hatten unter Kontrollgesichtspunkten den wesentlichen Effekt, daß Kontrollmechanismen in die Struktur des Arbeitsprozesses eingebaut werden konnten. Mit dem Begriff "technische Kontrolle" bezeichnet Edwards (1981:29f.) eine Form, in der die Maschinerie den Arbeitsprozeß und die Arbeitsgeschwindigkeit bestimmt, "bürokratische Kontrolle" ist dagegen die Herrschaft durch unpersönliche Regeln und hierarchische Stellenbeschreibungen.

Solange die Arbeiter nicht organisiert vorgingen, konnte der Konflikt um Lohn und Leistung dadurch gelöst werden, daß die Entlassungsdrohung bei gewachsener Austauschbarkeit der Arbeiter nun viel stärker wirkte. Auch dies war ein Effekt von Arbeitsteilung und Mechanisierung: Der Arbeitsmarkt verallgemeinerte sich, d.h. die größer werdenden Fabriken warben Arbeiter überall im Land an, eine spezielle Qualifikation war nicht mehr notwendig (Gordon/Edwards/Reich 1982: 14f. und 182ff.) Dennoch zeigten sich Grenzen, als die Unternehmen versuchten, das Arbeitstempo immer weiter zu steigern. Es kam zu verstärkter Fluktuation und zur Leistungszurückhaltung. Das System erwies sich als ausgesprochen anfällig für einzelne Streikaktionen, die durch die technische Verbindung der Arbeitsplätze ganze Abteilungen lahmlegen konnten. Die Macht der Gewerkschaften wuchs. Hatten sie sich früher auf die qualifizierten Arbeiter und ihre Fähigkeit zur Kontrolle des Arbeitsprozesses gestützt, bildete nun die Gleichheit der Bedingungen die Basis der Solidarität. Technisierung und "Scientific Management" riefen eine Tendenz zur Angleichung der Arbeitsbedingungen hervor und schufen damit eine Basis für gemeinsame Arbeitserfahrungen. "Die technische Kontrolle zwang ja die gesamte Belegschaft eines Unternehmens (oder aber einzelne große Abteilungen) zu einem gemeinsamen von der

Technologie vorgegebenen Arbeitsrhythmus und -muster und löste auf diese Weise das auf den einzelnen Arbeitsplatz beschränkte Problem der Umsetzung von Arbeitskraft in Arbeit. Aber das gelang nur um den Preis einer Verlagerung des Konflikts, der sich nicht mehr zwischen Arbeiter und Meister, sondern auf Werksebene abspielte." (Edwards 1981: 139ff.; Gordon/Edwards/Reich 1982: 171f.)

Für das Management waren dies Gründe genug, neue Strategien der Herrschaftssicherung zu entwickeln. Man begann, Arbeitsaufgaben systematischer zu organisieren, nicht nur, um größere Kontrolle zu gewinnen, sondern auch mit der Absicht, Differenzierungen unter den Beschäftigten und eine Aufspaltung informeller Gruppen hervorzurufen. Die Unternehmer trachteten danach, die Beschäftigung zu stabilisieren, um die Fluktuationkosten zu senken und die Bindung an den Betrieb zu stärken, was wiederum den informellen Zusammenhalt der Arbeiter gegen den Unternehmer schwächen sollte (Gordon/Edwards/Reich 1982: 172f.). Den Widerstand der Arbeitenden gegen die einseitige Bestimmung von Arbeitsgeschwindigkeit und -qualität durch das Management versuchte man durch Einführung von Beschwerdeprozeduren aufzufangen. Aus dem Protest gegen willkürliche Arbeitsplatzzuweisungen und Beförderungen entstanden Senioritätsregeln, die den Beschäftigten mit zunehmender Beschäftigungsdauer Vorrechte einräumten (ebd.: 178f.). Zunehmend wurde also die technische Steuerung des Arbeitsprozesses durch ein Regelsystem ergänzt, das letztlich einen Kompromiß zwischen Management und Arbeitern widerspiegelte (ebd.: 189). Mit Hilfe bürokratischer Regelungen versuchte das Management, den Einfluß der Gewerkschaften einzudämmen, indem diese in die Regulierung des Arbeitsprozesses einbezogen wurden, was zur gemeinsamen Disziplinierung der Arbeiter führen konnte. Die Gewerkschaften wiederum sahen in der Bürokratisierung der Arbeitsplätze eine Möglichkeit, ausgehandelte Vorteile abzusichern (Edwards 1981: 146).

Die sich nun v.a. in Großunternehmen durchsetzende bürokratische Kontrolle basiert im wesentlichen auf einer Formalisierung der Managementfunktionen Anweisung, Leistungsbewertung und Disziplinierung. Persönliche Herrschaftsausübung wird ersetzt durch die unpersönliche Macht von Arbeitsregeln, Stellenbeschreibungen, Beförderungs- und Disziplinierungsmethoden, Lohnskalen, Definition der Verantwortlichkeiten usw. (ebd.: 145). "Da die bürokratische Kontrolle das Verhalten der Arbeiter eindeutiger vorhersehbar machte, erhöhte sie damit auch die Macht des Unternehmens." (ebd.: 160) Neu an dieser Form der Regulierung von Arbeitsbeziehungen ist auch, daß nunmehr versucht wird, das



Gesamtverhalten der Arbeiter zu beeinflussen. Um in den Genuß von Beförderungen, Zusatzleistungen usw. zu kommen, wird von ihnen nicht mehr nur voller Arbeitseinsatz erwartet, sondern zugleich eine bestimmte Haltung und Zuneigung. Honoriert werden insbesondere: Regelorientierung, d.h. die Neigung, sich Regeln anzueignen und sie zu befolgen; Zuverlässigkeit, d.h. die Neigung, Regeln im Sinne des Unternehmens großzügig auszulegen; Internalisierung der Unternehmensziele, d.h. die Neigung, aktiv zur Erfüllung betrieblicher Bedürfnisse beizutragen (ebd.: 161ff.).

Diese Haltungen sind von Beschäftigten mit unsicherer Perspektive im Unternehmen nicht zu erwarten. Zudem benötigt bürokratische Kontrolle Zeit, damit die Arbeitenden Vorschriften, Verfahrensregeln und Erwartungen kennenlernen und damit die Unternehmer "mittelmäßige" Beschäftigte aussondern können. "Um das System funktionsfähig zu machen, müssen die Firmen die Dauer der Betriebszugehörigkeit belohnen, und dies steht in krassem Gegensatz zu den früheren Kontrollsystemen, in denen ja die hohe Fluktuation die Arbeiter an die Reservearmee gemahnen sollte." (ebd.: 165) Es entsteht eine Tendenz, die betriebliche Belegschaft vom äußeren Arbeitsmarkt abzuschotten und einen internen Arbeitsmarkt zu schaffen. Auf der anderen Seite führen auch Bestrebungen der Gewerkschaften, ihre Mitglieder vor äußerer Konkurrenz zu schützen (z.B. durch Vereinbarung von Senioritätsregeln), zu einer Abschirmung der betrieblichen Belegschaften oder zumindest eines Teils der Beschäftigten. Bei der Etablierung interner Arbeitsmärkte treffen sich folglich Kontrollinteressen der Arbeitgeber mit gewerkschaftlichen Interessen der Beschäftigungssicherung. Dort, wo Firmen von sich aus bürokratische Regeln einführten, ging es ihnen meistens darum, eine gewerkschaftliche Organisierung zu verhindern (Bowles/Edwards 1985: 221).

Bürokratische Kontrolle bedeutet somit eine Abschwächung des Arbeitsmarktdrucks für die betriebliche Belegschaft. Die zur künstlichen Fragmentierung einer im Verlaufe der Entwicklung immer homogener werdenden Arbeiterschaft eingesetzte bürokratische Kontrolle setzt voraus, daß der Arbeitgeber verlässliche Zusagen in puncto Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten macht. Durchgesetzt und überwacht werden solche Zusagen entweder direkt durch die betriebliche Gewerkschaftsorganisation oder aber indirekt dadurch, daß der Arbeitgeber sich aus Furcht vor einer gewerkschaftlichen Organisierung der Belegschaft freiwillig zur Einhaltung verpflichtet (Edwards 1981: 139ff.).

Nach Auffassung der "Radicals" liegt die Dynamik der Entwicklung im Kampf um die Kontrolle des Arbeitsprozesses. Kontrolle ist für den Arbeitgeber grundsätzlich notwendig, weil Arbeit aus der Arbeitskraft extrahiert werden muß. "Diese Fähigkeit ist je nach relativer Stärke der Arbeiter und ihrer Vorgesetzten mehr oder weniger ausgeprägt, aber im Rahmen der kapitalistischen Produktion auf jeden Fall vorhanden. Die entscheidenden Fragen sind nur: In welchem Ausmaß und in welcher Form wird die Kontrolle aufrechterhalten? Und inwieweit fördert oder behindert sie einen möglichen Widerstand auf seiten der Arbeiter?" (ebd.: 27) Die Formen der Kontrolle wandeln sich, der Grundkonflikt bleibt bestehen.

#### 4.3 Anwendung des Ansatzes: Die Restrukturierung der Arbeitsbeziehungen in der US-amerikanischen Stahlindustrie

In ihrer Fallstudie über die US-amerikanische Stahlindustrie in den Jahren 1890 - 1920 zeigt Stone, daß Arbeitsteilung und die darauf basierende Arbeitsmarktsegmentation nicht auf effiziente Anpassungen an Marktbedingungen zurückzuführen sind, sondern als eine Frage sozialer Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit über den Produktionsprozeß und seine Ergebnisse betrachtet werden müssen (Stone 1974: 113). Das alte Arbeitssystem im 19. Jahrhundert basierte auf einer Art von Kontraktssystem. Qualifizierte Arbeiter schlossen Verträge mit dem Unternehmen zur Produktion einer bestimmten Menge von Stahl ab. Sie beschäftigten dann selbst wiederum ungelernete Arbeitskräfte als Helfer, sodaß die Produktion größtenteils in selbständigen Teams erfolgte. Sie bekamen ihre Ausrüstung und die Rohmaterialien vom Unternehmen gestellt, organisierten die Arbeit jedoch selbständig. Die qualifizierten Arbeiter betrachteten sich als Partner des Unternehmens, was auch darin zum Ausdruck kam, daß sie eine bestimmte Summe für jede Tonne produzierten Stahls erhielten, also quasi den Status eines Subunternehmers einnahmen. Der Preis, zu dem sie an den Unternehmer verkauften, war in einer Gleitskala an den Stahlpreis auf dem externen Markt gekoppelt (ebd.: 116f.). Der eigentliche Unternehmer hatte daher kaum Kontrolle über das Einkommen der qualifizierten Arbeiter. Auch Arbeitsteilung und Arbeitstempo wurden von ihnen selbst bestimmt. Der Unternehmer konnte also nur darüber entscheiden, ob er einen Vertrag zu den gegebenen Bedingungen abschließen wollte oder nicht. Daß diese Bedingungen überall gleich waren, dafür sorgte die Gewerkschaft der Stahlarbeiter, die "Amalgamated Association of Iron, Steel and Tin Workers" (ebd.: 118).

Diese relativ stabilen Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit wurden zum Hindernis für die Unternehmer, als seit etwa 1880 die Nachfrage nach Stahl enorm anstieg und sich gleichzeitig die Konkurrenz der Anbieter weltweit verschärfte. Um gegen die englische und deutsche Stahlindustrie bestehen zu können, mußten die amerikanischen Unternehmen ihre Produktionsmengen erhöhen und die Kosten reduzieren. Dem stand das überkommene System der Arbeitsorganisation entgegen. "Die Arbeiter kontrollierten die Fabriken und entschieden darüber, wie die Arbeit zu tun war. Die Arbeitgeber hatten weder Mittel, um die Arbeiter anzutreiben, noch konnten sie neue Maschinen einführen, welche die Arbeitsplätze eliminiert oder umstrukturiert hätten." (ebd.: 120; Übers. K.K.) Aus Sicht der Unternehmen mußten die sozialen Beziehungen radikal verändert werden, um eine Anpassung der Produktionsmethoden an die Erfordernisse des Marktes zu ermöglichen. Dazu mußte zunächst die Macht der Gewerkschaft gebrochen werden. Der Kampf begann 1892 in Carnegies Homestead-Stahlwerk, dem stärksten Stützpunkt der Gewerkschaft, mit einer vollständigen Aussperrung aller Beschäftigten und der Ankündigung, fortan die Arbeit ohne Vereinbarung mit der Gewerkschaft zu organisieren. Die Arbeiter antworteten mit einem Streik. Nach mehrmonatigen militanten Auseinandersetzungen, in deren Verlauf zahlreiche Arbeiter ums Leben kamen, mußten die Streikenden sich schließlich geschlagen geben. Mit der Niederlage in Homestead war auch der Wendepunkt für die gesamte Gewerkschaft gekommen, um ca. 1910 war die US-amerikanische Stahlindustrie "gewerkschaftsfrei" (ebd.: 120f.).

Jetzt konnte die Mechanisierung voll greifen, das alte System der Arbeitsorganisation wurde zerstört und ein neues errichtet, das die Überlegenheit der Kapitalseite zementierte. Der neue Produktionsprozeß mit neuen Maschinen machte sowohl die schweren Hilfsarbeiten wie auch die qualifizierten Handwerkstätigkeiten überflüssig. Stattdessen wurden nun Arbeitskräfte benötigt, die nach einer gewissen Anlernzeit in der Lage waren, die Maschinen zu bedienen. Diese "semi-skilled workers" entstanden durch Degradierung der qualifizierten und durch Beförderung der ungelerten. Die Nivellierungstendenz spiegelte sich v.a. in den Löhnen wider, die für die einen dramatisch fielen, während sie für die anderen anstiegen. "Somit ergaben sich als Effekte der neuen Technologie die Einebnung der Arbeitskraft und die Schaffung einer neuen Klasse von Arbeitern." (ebd.: 126; Übers. K.K.)

Damit aber schufen die Unternehmer selbst ein neues "Arbeitsproblem". Früher hatten sich die qualifizierten Arbeiter als Partner in der Produktion betrachtet, sie arbeiteten für sich

selbst und kontrollierten den Produktionsprozeß nach eigenem Wissen und Können. Im neuen System der Arbeitsorganisation mußten sie nach Anweisung arbeiten, womit das Eigeninteresse verloren ging. "Wie hart die Arbeiter arbeiteten, wurde eine Frage des Klassenkampfes." (ebd.: 127; Übers. K.K.) Zugleich erfuhren sie eine bisher nicht gekannte Gleichheit der Arbeitsbedingungen, hatten doch die Unternehmer selbst alle Abgrenzungen zwischen qualifizierten und ungelerten Arbeitskräften abgebaut. Damit wuchs die Wahrscheinlichkeit gemeinsamer Aktionen gegen den Unternehmer.

Um dem doppelten Problem der Motivation und der Verhinderung einer einheitlichen Opposition zu begegnen, mußten die Arbeitgeber nach Möglichkeiten zur Verhaltenskontrolle und -beeinflussung suchen. "Dazu, so erkannten die Arbeitgeber, mußten sie die Auffassung (der Arbeiter; K.K.) von ihren eigenen Interessen beeinflussen. Sie mußten ihnen die Illusion vermitteln, sie hätten Anteil an der Produktion, auch wenn sie real keinerlei Anteil mehr hatten." (ebd.: 128; Übers. K.K.) Die Unternehmer entwickelten neue Strategien, um die Tendenz zur Interessenvereinheitlichung zu unterminieren und die Arbeiter davon zu überzeugen, daß ihre individuellen Interessen identisch mit denen des Unternehmens seien. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen macht das aus, was Stone als internen Arbeitsmarkt bezeichnet (ebd.). Sie behandelt im wesentlichen folgende fünf Merkmale dieses Systems der Arbeitsorganisation:

Erstens: Um das Interesse der Arbeitenden an hoher Leistung zu wecken, führten die Unternehmen den Stücklohn ein. Allerdings hatte dieser den Nachteil, daß er die Lohnkosten zu sehr erhöhte, wenn er seine Anreizfunktion erfüllen sollte. Kürzungen der Stückpreise zeigten den Arbeitern allzu deutlich, daß es in Wahrheit nur um eine Erhöhung des Arbeitstempos ging. Sie antworteten mit kollektiver Leistungszurückhaltung. *Neue Lohnformen* wurden entwickelt, wie z.B. Taylors Pensumlohn, wonach derjenige eine Prämie erhielt, der das Pensum eines "erstklassigen Arbeiters" schaffte. Gleichzeitig wurde mit der Zeitstudie ein Mittel zur Festsetzung der Leistungsanforderungen gefunden. Die Lohnanreize zielten insgesamt darauf ab, die individuelle Leistung zu steigern und gleichzeitig kollektives Handeln zu unterminieren. "Sie gaben jedem Arbeiter Anreize, härter zu arbeiten, und zerteilten die Arbeiter in verschiedene Gruppen entsprechend ihrer Leistung. Darüberhinaus verstärkten sie die soziale Distanz zwischen 'effizienteren' und weniger 'effizienten' Arbeitern." (ebd.: 130; Übers. K.K.) Die Lohnsysteme sollten das Element der Konkurrenz im internen Arbeitsmarkt stärken.

Auch die in den 30er Jahren neu gegründete Gewerkschaft "United Steelworkers of America" stellte das Lohnsystem an sich nicht in Frage. Ihr Ziel war es, die im Laufe der Jahrzehnte entstandenen Ungerechtigkeiten zu beseitigen, die zu großer Unzufriedenheit unter den Arbeitern geführt hatten. "Was die Arbeiter als 'Ungerechtigkeit' definierten, war unterschiedliche Bezahlung für gleiche oder ähnliche Arbeit. Der spaltende Charakter des Leistungslohns trieb die Arbeiter dazu, ihre Einkommen mit denen anderer Arbeiter zu vergleichen und ihr Problem als eines der Ungleichheit untereinander anzusehen, statt ihre Einkommen mit dem Wert dessen, was sie produzierten, zu vergleichen und ihr Problem als eines der Ungleichheit zwischen sich und den Arbeitgebern anzusehen." (ebd.: 154; Übers. K.K.) Streiks und Verhandlungen mündeten schließlich in Regeln zur Klassifikation der Arbeitsplätze für den ganzen Industriezweig, eine Prozedur zur Klassifizierung neuer Tätigkeiten und eine Standardskala zur Lohnberechnung. Der Einfluß der Gewerkschaften führte also letztlich zur Formalisierung der Arbeitsplatz-Hierarchie und der entsprechenden Lohnstrukturen (ebd.: 153ff.).

Zweitens: Ein Mittel zur Motivationssteigerung war die mehr oder weniger künstliche Schaffung von *Karriereleitern und Aufstiegsmöglichkeiten* im Betrieb. Die Arbeitsplätze wurden so angeordnet, daß jeder Beschäftigte nach Status und Bezahlung jemanden über sich und jemanden unter sich hatte, während er selbst danach strebte, auf der Leiter eine Stufe höher zu steigen. Aus Sicht der Arbeitgeber schuf dieses System neue Leistungsanreize und stellte zugleich die Arbeitenden in Rivalität zueinander, womit der Entwicklung einheitlicher Handlungsweisen begegnet werden konnte. Schon um 1900 empfahl eine Fachzeitschrift den Arbeitgebern, offene Stellen möglichst intern zu besetzen, und nur für die untersten Stufen Neueinstellungen vorzunehmen. Insgesamt zeigt Stone, daß die minutiös abgestuften Karriereleitern in erster Linie auf eine Spaltung der Arbeiterschaft abzielten, obwohl die technische Entwicklung eher entgegengesetzt in Richtung einer Homogenisierung der sozialen Lage wirkte (ebd.: 132ff.).

Auch in dieser Hinsicht erreichte die Gewerkschaft später lediglich eine Rationalisierung der Beförderungspraktiken. Ihr Ziel war es, die Günstlingswirtschaft zu beenden und die Willkür des Managements zu begrenzen. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die sog. Seniorität, wurde zum entscheidenden Kriterium für Beförderung oder Abstieg. Hatte das Klassifizierungsprogramm zur Lohnfindung die Stufen der Jobleiter definiert, so regelte die Seniorität jetzt das Fortkommen auf diesen Stufen. Das System der innerbetrieblichen Karrieren an sich aber wurde von der Gewerkschaft nicht in Frage gestellt. Sein

entsolidarisierender Charakter konnte sich entfalten, es gab ständig Konflikte zwischen den Arbeitern darüber, wer wann an der Reihe sei, welchen Posten einzunehmen. Hinzu kamen Diskriminierungen von Schwarzen und Frauen. Auch hier also war die Auswirkung der Gewerkschaftstätigkeit eine Verfestigung hierarchischer Strukturen (ebd.: 158ff.).

Drittens: Durch verschiedene *sozialpolitische Maßnahmen* versuchten die Unternehmen, die Arbeiter an sich zu binden. Den Grund sieht Stone nicht in erster Linie darin, daß Fluktuation zu hohe Kosten verursacht hätte. Denn damals gab es noch wenig Schwierigkeiten beim Austausch von Arbeitskräften aufgrund der noch gering entwickelten Praktiken des "training on the job". Hauptsächlich wollten die Unternehmer die Effekte der Unruhe vermeiden, die durch Arbeitsplatzwechsel entstanden und die dazu führten, daß sich die Arbeiter mit ihresgleichen identifizierten und sich als Klasse betrachteten. Alle Streiks im 19. Jahrhundert hatten gezeigt, daß die Arbeiter leicht bereit waren, aus Sympathie mit Streikenden in anderen Unternehmen oder Industriezweigen ebenfalls in den Ausstand zu treten. Die Sozialprogramme sollten psychologische und ökonomische Motive für Loyalität zum Arbeitgeber schaffen (ebd.: 140). Im einzelnen waren dies v.a. Möglichkeiten zum verbilligten Aktienwerb, Pensionsfonds, Unfallversicherungen und Wohnungsbauprogramme. Allen Maßnahmen gemeinsam war, daß sie explizit an das Wohlverhalten der Arbeiter gebunden waren, wobei sich das Management die Entscheidung darüber vorbehielt, was jeweils darunter zu verstehen war (ebd.: 136ff.).

Die Sozialprogramme konnten später durch die Aktivität der Gewerkschaft von einem Großteil ihrer manipulativen Funktionen befreit werden. Andererseits banden auch die gewerkschaftlich ausgehandelten Regeln noch manche Zusatzleistungen an die Dauer der Betriebszugehörigkeit, womit sie zur Abhängigkeit der Arbeiter vom Unternehmen beitrugen. Andere Leistungen wurden dagegen vom Staat übernommen, was die Abhängigkeit der Beschäftigten vom einzelnen Unternehmen verringerte (ebd.: 161).

Viertens: Neben Motivationsstrategien entwickelten die Arbeitgeber neue Mittel zur Kontrolle und Disziplinierung der Arbeitenden, wie sie von Taylor in seinen "principles" beschrieben wurden. Als deren Hauptaspekt analysiert Stone die Teilung von geistiger und körperlicher Arbeit, die dazu führen sollte, alles Wissen beim Management zu konzentrieren und die Arbeitenden zu ausführenden Organen zu degradieren. Damit verbunden war eine neue Form von *Anlernprogrammen*, denn es war nach wie vor notwendig, die Maschinenarbeiter in irgendeiner Weise so zu qualifizieren, daß sie mit den teuren

Maschinen umgehen konnten. Früher hatte die Anlernung und Ausbildung allein in der Kompetenz der qualifizierten Arbeiter gelegen; Auswahl, Lernprozeß und Beförderungen waren von der Gewerkschaft kontrolliert worden. Nach der Abschaffung dieser Regeln entstand jetzt für das Management ein neues Qualifikationsproblem. Es wurden sog. Schnellkurse (short courses) eingerichtet, in denen die Arbeitenden von Vorgesetzten das nötigste beigebracht bekamen, um an ihrem spezifischen Arbeitsplatz zurechtzukommen. Diese Kenntnisse reichten weder zur Beherrschung der Produktion insgesamt, noch konnten sie auf dem externen Arbeitsmarkt von irgendwelchem Nutzen sein. Auf diese Weise wurde eine neue Schicht von ausgebildeten Arbeitern geschaffen. Sie wurden vom Arbeitgeber ausgewählt, in kurzer Zeit angelehrt und dann mit ihren hochgradig arbeitsplatzspezifischen Fähigkeiten eingesetzt. "Das Wissen, das sie hatten, war das, was dem Arbeitgeber nutzen konnte, nicht aber das, was ihnen selbst nutzen konnte. Somit waren die neuen ausgebildeten Arbeiter eine abhängige Klasse." (ebd.: 145; Übers. K.K.) Abhängig waren sie nicht mehr nur als Verkäufer ihrer Ware Arbeitskraft, sondern auch als Personen mit stark spezialisierten Fähigkeiten, die nur in engem Rahmen des angestammten Betriebes von Nutzen waren.

Auch hier erreichten die Gewerkschaften später nicht mehr als eine Mitsprache bei der Gestaltung der Anlernprogramme und bei der Auswahl der Teilnehmer. Das System an sich konnten und wollten vor allem diejenigen nicht in Frage stellen, die das alte Handwerksideal nicht mehr kennengelernt hatten. Im Endeffekt trug auch hier die gewerkschaftliche Aktivität zur Formalisierung und Bürokratisierung bei (ebd.: 161f.).

Fünftens erfolgte eine *Differenzierung der Managementfunktionen*, d.h. es wurde eine Arbeitsteilung zwischen disziplinierenden und steuernden Funktionen vorgenommen. Auf der untersten Ebene wurden aus Vorarbeitern Aufseher, die nur noch zur Aufgabe hatten, die Arbeit der anderen zu überwachen und die Disziplin aufrecht zu erhalten. Ihre Autorität beruhte geradezu darauf, daß sie nicht mehr selbst Hand anlegten. Andererseits hatten sie aber auch kaum Denkarbeit zu leisten. Diese wurde von einem neuen Typ Manager übernommen, von Angestellten, die aus den verschiedenen, ebenfalls neu entstehenden höheren Schulen kamen. Ihre Aufgabe wurde es, den Gesamtprozeß zu steuern. Dazu lernten sie am Beginn ihrer Tätigkeit in speziellen Ausbildungsprogrammen zunächst einmal alle Arbeitsgänge kennen, um einen Gesamtüberblick zu bekommen. In sich war dieses neue Management noch einmal untergliedert. Je nachdem, von welchem Schultyp jemand kam, erhielt er eher disziplinierende oder steuernde Funktionen in der

Hierarchie oder auch technische Aufgaben in Stabsabteilungen. Das jeweilige Bildungsniveau wurde zum Kriterium für die Aufteilung verschiedener Ebenen in der Managementhierarchie (ebd.: 146ff.).

Der Einfluß der Gewerkschaften führte seit den 30er Jahren dazu, daß die Willkür der Aufseher durch die Einrichtung von formalen Beschwerdewegen begrenzt wurde. Die Teilung von geistiger und körperlicher Arbeit dagegen wurde nicht mehr in Frage gestellt (ebd.: 161ff.)

Die Schaffung interner Arbeitsmärkte in der gesamten amerikanischen Industrie - so die *Schlußfolgerung* von Stone - war die Antwort der Arbeitgeber auf das Disziplinierungsproblem, das sie selbst mit ihren Bestrebungen zur vollständigen Kontrolle über den Arbeitsprozeß hervorgerufen hatten. Die Zerschlagung des alten Systems der Arbeiterkontrolle erforderte neue Methoden der Motivierung einerseits, der Verhinderung kollektiver Aktionen zur Rückgewinnung der Kontrolle andererseits. Alle Methoden zur Lösung des Problems zielten darauf ab, das Denken und Fühlen der Arbeitenden so zu beeinflussen, daß sie ihr individuelles Eigeninteresse im Einverständnis mit dem Unternehmen und im Gegensatz zu ihresgleichen verfolgten. Stone zeigt, "... daß Arbeitsmarktinstitutionen im Klassenkampf entstehen und als Waffen eingesetzt werden. Technologie spielt in diesem Prozeß nur eine untergeordnete Rolle. Technologische Innovationen schaffen an sich noch keine besonderen Institutionen des Arbeitsmarkts - sie definieren nur den Bereich des Möglichen neu. Das dynamische Element ist der Klassenkampf selbst, die sich verändernden Machtbeziehungen zwischen Arbeitern und Arbeitgebern, wodurch die Institutionen der Arbeit und die Form des Arbeitsmarkts bestimmt werden." (ebd.: 165; Übers. K.K.)

#### 4.4 Kontrolle und Arbeitsmarktsegmentation

Die verschiedenen Kontrollsysteme (einfache, technische, bürokratische Kontrolle) bilden nach der Auffassung von Edwards (1981: 190ff.) nicht nur eine historische Abfolge. Sie sind vielmehr in der heutigen Wirtschaft noch nebeneinander vorzufinden, teils in verschiedenen Betrieben, teils auch im gleichen Betrieb für verschiedene Tätigkeiten. Sie treffen jeweils unterschiedliche Gruppen von Arbeitskräften, die sich dementsprechend auf drei voneinander abgegrenzten Arbeitsmärkten bewegen.



Die bürokratische Kontrolle ist eng verbunden mit den Merkmalen des internen Arbeitsmarkts: beträchtliche Arbeitsplatzsicherheit, vorgezeichnete Karrieremuster, relativ hohe Bezahlung (ebd.: 187ff.). Von sich aus etablieren Arbeitgeber einen internen Arbeitsmarkt mit bürokratischer Kontrolle am ehesten dort, wo die Tätigkeiten hohe und vielfältige Qualifikationen voraussetzen und selbständiges Arbeiten erfordern. Bei diesen Tätigkeiten sind persönliche und technische Kontrolle nicht möglich. Hier sollen unpersönliche Regeln und Anreizsysteme die Leistungsverausgabung sicherstellen. Damit wird dieser Teil der Beschäftigten vom externen Arbeitsmarkt abgeschottet: "Die bürokratische Kontrolle hat zunächst das bislang vorrangige Druckmittel der Reservearmee und die damit verbundene Disziplinierung abgeschafft und diese durch die Primärmarktcharakteristika einer größeren Arbeitsplatzsicherheit, verbesserter Aufstiegschancen und langfristiger Beschäftigungen ersetzt." (ebd.: 194) Das "Instrumentarium der Macht" wechselt, indem die Arbeitgeber auf die Entlassungsdrohung verzichten und stattdessen interne Verfahren praktizieren (ebd.: 195).

Neben diesem "unabhängigen Primärmarkt" existiert ein "untergeordneter Primärmarkt". Die hier zugeordneten Arbeitskräfte verrichten stärker repetitive, routinisierte und dem Maschinentempo angepaßte Tätigkeiten, die relativ schnell am Arbeitsplatz erlernbar sind und kaum Möglichkeiten zu selbständigem Arbeiten bieten. Diese eher technische Kontrolle wird jedoch ergänzt durch Regelungen, die von den Gewerkschaften durchgesetzt wurden. Insbesondere sind dies Beförderungsstufen und Beschäftigungsgarantien für die gewerkschaftlich organisierten Arbeiter (ebd.: 184f.). Während die Arbeitgeber für Beschäftigte des unabhängigen Primärmarkts von sich aus den Druck der Reservearmee durch interne, bürokratische Kontrolle ersetzen, mußten die Regelungen im untergeordneten Segment des Primärmarkts von den Gewerkschaften erkämpft werden. Auch hier liefen dann die "... getroffenen Vereinbarungen auf die Errichtung eines internen Arbeitsmarktes hinaus, der mittels bestimmter innerbetrieblicher Verfahren die Funktionen der Arbeitsallokation und Lohnbestimmung des externen Marktes übernahm." (ebd.: 194)

"Der Sekundärmarkt ist die Domäne der Gelegenheitsarbeit ... Hier wird die Arbeitskraft am ehesten als eine Ware behandelt, die durch keinerlei Tätigkeitsstruktur, Gewerkschaft oder andere institutionelle Restriktionen eingeeengt oder beeinträchtigt wird." (ebd.: 180) Die Tätigkeiten erfordern keine besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten, sie werden schlecht bezahlt, es gibt weder Aufstiegsmöglichkeiten noch Beschäftigungssicherheit (ebd.: 181). Hier herrscht die einfache Kontrolle vor, der Arbeitsprozeß ist leicht zu

überwachen, die Vorgesetzten geben genaue Anweisungen, die Disziplinierung der Arbeiter erfolgt durch Drohung mit der Entlassung oder Lohnkürzungen (ebd.: 191).

Der Sekundärmarkt ist jedoch nicht als ein historisches Relikt anzusehen, in dem die einfache Kontrolle des Unternehmer-Kapitalisten überlebt hätte. Er ist heute vielmehr das Ergebnis von Diskriminierungen. Hier sind solche Arbeitskräfte zu finden, die weder von den Unternehmen mit Mitteln der bürokratischen Kontrolle in einen internen Arbeitsmarkt einbezogen, noch durch die gewerkschaftliche Organisation in irgendeiner Weise geschützt werden. "Was diese Arbeitsplätze als sekundär kennzeichnet, ist, daß es an den Charakteristika fehlt, die Arbeiter des Primärmarkts vor vollständigem Marktwettbewerb schützen." (Bowles/Edwards 1985: 223; Übers. K.K.) Diskriminierungen knüpfen dabei häufig an gesellschaftlichen Vorurteilen z.B. gegenüber Schwarzen oder Frauen an (ebd.: 223ff.). Während Arbeiter auf den Arbeitsplätzen der Primärmärkte vor dem Wettbewerb geschützt werden, werden die auf den Arbeitsplätzen des Sekundärmarkts vom Wettbewerb um die Arbeitsplätze des Primärsektors abgehalten (ebd.: 221).

Die Segmentierung des Arbeitsmarkts hat Folgen für die Lebensbedingungen und auch für die Handlungsfähigkeit der Arbeiterklasse. Zum einen differenzieren sich die Lebenslagen der Berufstätigen nach ihren Möglichkeiten im jeweiligen Arbeitsmarktsegment. Soziale Ungleichheiten verstärken sich. Zum anderen wird die Arbeiterklasse in Fraktionen mit unterschiedlichen persönlichen Interessen und separaten Durchsetzungsstrategien gespalten, Klassenprobleme werden von Fraktionsinteressen verdrängt (Edwards 1981: 197ff.). "Arbeitsmarktsegmentation entstand und wird aufrechterhalten, weil sie funktional ist - d.h. sie erleichtert das Funktionieren der kapitalistischen Institutionen. Segmentation ist vor allem deshalb funktional, weil sie dazu beiträgt, die kapitalistische Hegemonie zu reproduzieren. Wie die historische Analyse klarmacht, spaltet die Segmentation ... die Arbeitnehmer und verhindert potentielle Einigungsprozesse aller Arbeitnehmer gegen die Arbeitgeber." (Reich/Gordon/Edwards 1978: 63)

Im letzten Zitat wird die Problematik auch dieses Segmentationsansatzes deutlich: Auch hier wird das Resultat geschichtlicher Entwicklungen nachträglich zum Funktionserfordernis der kapitalistischen Herrschaft erklärt. Segmentation erscheint als rationale Kapitalstrategie, die einer stringenten Logik der Kontrolle des Arbeitsprozesses folgt. Eine Erklärung aus den Klassenkämpfen heraus - wie es der Anspruch der "Radicals" ist - bleibt unvollständig, solange die Rolle der Arbeitenden und ihrer Organisationen nur darin

gesehen wird, daß sie die Durchsetzung der Kapitallogik behindern, verzögern und zu Formwandlungen zwingen. Dagegen betont Rubery (1978: 27f.), daß Arbeitsteilungen und damit einhergehende Teilungen der Arbeitskräfte durchaus aufgrund einer Art Defensivstrategie der Arbeiterorganisationen entstehen können. Z.B. können Qualifikationsunterschiede, obwohl sie technisch-organisatorisch längst überholt sind, künstlich aufrechterhalten werden, um den Wettbewerb der Arbeitenden untereinander zu begrenzen. Gewerkschaften errichteten Zugangskontrollen zu bestimmten Berufen, um die eigenen Mitglieder vor Wettbewerb zu schützen. Männer schlossen sich zusammen, um den Zugang von Frauen auf ein bestimmtes Segment der Arbeitsplätze zu begrenzen.

Anders als die Argumentation der "Radicals" nahelegt, brachte die Homogenisierung der Arbeiterschaft nicht nur Chancen zu kollektivem Handeln mit sich, sondern war auch und gerade mit einem Verlust an Kontrolle über den Arbeitsprozeß verbunden. "Die Einrichtung eines Systems von hohen Löhnen, sicherer Beschäftigung und Aufstiegsmöglichkeiten kann von diesem Standpunkt aus statt als weitere Verstärkung kapitalistischer Kontrolle auch als Indikator für den Erfolg der Arbeiter angesehen werden, indem sie einiges an Kontrolle wiedergewannen, was sie durch die Zerstörung des Craft-Systems verloren hatten." (ebd.: 28; Übers. K.K.) Die effektivste Arbeitertaktik gegen den Druck des Arbeitsmarkts ist es, sich von potentiellen Wettbewerbern abzugrenzen. Dies kann z.B. durch gewerkschaftlich organisierte Anlernsysteme, Aufstiegsleitern, Senioritätssysteme usw. geschehen. Solche Regulierungen sind sowohl (neue) Kontrollmittel des Managements als auch eine Basis für den Widerstand der Arbeitenden und für ihre Verhandlungen mit der Gegenseite. Veränderungen der Arbeitsbedingungen werden zum Gegenstand von Verhandlungen. Dagegen wäre eine homogene Arbeiterschaft austauschbar und damit offen für den Wettbewerb des externen Markts. Dies würde die Arbeiterkontrolle über die Produktion weiter verringern und die Verhandlungsmacht unterminieren. "Teilungen durch Gewohnheitsrecht, Regel und Status sind wesentliche Bestandteile jeglicher gewerkschaftlichen Verhandlungsstrategie." (ebd.: 29; Übers. K.K.)

Die Entwicklung des Kapitalismus erzeugte nicht nur Probleme für Arbeiterkontrolle und Arbeiterorganisation, auf die Gewerkschaften defensiv reagieren mußten. Es ergaben sich auch neue Organisations- und Kontrollmöglichkeiten. So hat der technisch-organisatorische Wandel zwar die Basis der auf qualifizierter Arbeit beruhenden Arbeiterkontrolle untergraben, aber durch Umwandlung vieler ungelernter Arbeitskräfte in angelernte (semi-skilled) wurde die Verhandlungsmacht eines großen Teils der Arbeiterschaft gestärkt (ebd.:

30). Denn Arbeiter, die Maschinen bedienen, kontrollieren damit einen im Vergleich zur handwerklichen Arbeitsweise größeren Output. Insofern verbessern sich ihre Verhandlungsmöglichkeiten, wohingegen sie sich durch die Arbeitsteilung verschlechtern (ebd.: 27).

Insgesamt, so läßt sich die Kritik von Rubery zusammenfassen, muß den Aktivitäten der (organisierten) Arbeiterschaft ein wesentlich größerer Einfluß auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses zugerechnet werden. Arbeiterorganisationen üben nicht nur "von außen" Druck auf eine ansonsten nach kapitalistischer Logik sich entwickelnde Transformation von Kontrollsystemen aus, sondern sind aktiv beteiligt an der Gestaltung des Arbeitsprozesses und der Arbeitsmarktstrukturen. Eine adäquatere Analyse hätte dieses systematisch zu berücksichtigen.

#### 4.5 Zwischenresümee

Das *Verhältnis von Konkurrenz und Kontrolle* wird im Ansatz der Radical Political Economics als ein Verhältnis von horizontaler und vertikaler Dimension der kapitalistischen Machtausübung angesehen. Der Wettbewerb der Arbeitenden und der Arbeitslosen untereinander und die Beherrschung durch Vorgesetzte ergänzen und verstärken sich gegenseitig bei der Lösung des fundamentalen Managementproblems: der Extraktion von Arbeit aus der Arbeitskraft. Das Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt ist Funktionserfordernis für die innerbetriebliche Machtausübung der Unternehmer. In letzter Instanz ist es immer die Entlassungsdrohung, die den Kapitalisten in die Lage versetzt, im innerbetrieblichen Kampf um die Extraktion des Mehrwerts die Oberhand zu behalten. Aufgrund dieser Übermacht ist der Kapitalist in der Lage, die Arbeitsorganisation zu strukturieren. Kontrolle kann insofern als Verlängerung der asymmetrischen Machtverhältnisse des Arbeitsmarkts in den Betrieb hinein angesehen werden. Der bestehende Interessengegensatz wird jedoch immer nur zeitweilig quasi stillgestellt, nicht gelöst. Die Machtausübung ruft stets neuen Widerstand der Beherrschten hervor.

Der interne Arbeitsmarkt wird als Mittel des Unternehmers zur bürokratischen Kontrolle der Arbeitenden angesehen. Die Disziplinierung durch die Entlassungsdrohung ist hier ersetzt durch interne Verfahren und bürokratische Regeln. Zwar besteht interne Konkurrenz um den Aufstieg in der Hierarchie, gegen den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt aber sind die Beschäftigten des primären Segments abgesichert. Im Gegenzug bieten sie

dem Unternehmer verstärktes Engagement und verstärkte Folgebereitschaft. Auf dem Sekundärmarkt herrscht dagegen das Gesetz von Angebot und Nachfrage vor. Auch hier - wie schon im Ansatz von Lutz und Sengenberger - wird nicht deutlich, warum der Unternehmer auf den disziplinierenden Druck der "Reservearmee" verzichten soll, zumal ja angenommen wird, daß per se eine Machtasymmetrie auf dem Arbeitsmarkt herrscht, die das Interesse der Beschäftigten am Verbleib im Betrieb sicherstellen müßte. Konkurrenz und Kontrolle werden analytisch wieder getrennt, indem angenommen wird, daß sie jeweils für verschiedene Segmente der Arbeiterschaft wirksam sind.

Die *Dynamik des Verhältnisses* von Konkurrenz und Kontrolle im Beschäftigungsverhältnis ist für die "Radicals" der Kampf um die Extraktion des Mehrwerts. Dieser Kampf wird gleichgesetzt mit dem Kampf um die Kontrolle des Arbeitsprozesses. Die Konkurrenz der Arbeitenden wird entweder für die Kontrolle des Kapitalisten funktionalisiert oder aber durch Stärkung der innerbetrieblichen Macht des Unternehmers überflüssig gemacht. So beinhalteten z.B. historische Formen des Subcontracting eine Reihe von Marktelementen, die nicht der Herrschaft des Kapitals unterlagen. Die Überwindung dieser Organisationsform wird als - zum Teil gewaltsame - Aneignung der Kontrolle durch die Unternehmer interpretiert. Auch die Arbeitsteilung ist ein Machtmittel der Kapitalisten, um die Arbeitenden der Kontrolle des Arbeitsprozesses zu berauben. Die Entwicklung folgt einer Herrschaftslogik, die Widerstände mit Hilfe eines Formwandels der Kontrolle überwindet.

Das Kapitalverhältnis erscheint hier als reines Machtverhältnis. Die spezifische Struktur der bürgerlichen Gesellschaft, Ausbeutung und materielle Ungleichheit auf der Grundlage formaler Gleichheit von Warenbesitzern und Marktsubjekten, wird verkannt. Gerade in der von den "Radicals" abgelehnten Arbeitswerttheorie liegt der Schlüssel zum Verständnis der eigentlichen Dynamik des Beschäftigungsverhältnisses: Der Kapitalist muß Arbeitskraft von einem formal gleichberechtigten Marktteilnehmer kaufen, er kann die Person des Arbeiters nicht vollständig seiner Herrschaft unterwerfen. Er bleibt immer auf die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten angewiesen. Die subjektive Bereitschaft der Arbeitenden, mehr zu leisten als sie müssen, kann auch nicht nur Resultat ideologischer Beeinflussung sein, sie müßte vielmehr auch daraufhin untersucht werden, inwieweit die Arbeitenden selbst ein Interesse am Inhalt der Arbeit haben und welchen Einfluß diese Tatsache auf eine Selbst-Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses hat.

Das *Handeln der Arbeitenden* wird im referierten Theorieansatz fast ausschließlich als Widerstandshandeln angesehen. Sie wehren sich gegen die Ausbeutung, um sich und ihre Arbeitskraft angemessen reproduzieren zu können. Bestehende Kontrollstrukturen sind ein Kompromiß im Klassenkampf um die Extraktion des Mehrwerts. Die aktive Rolle bei der Veränderung spielt der Kapitalist, er stellt Kompromisse immer wieder in Frage, um mehr Arbeit aus den Arbeitenden herauszupressen. Diese behindern so zwar die Kapitallogik, sind aber nicht in der Lage, ihr eine eigene Logik entgegenzusetzen. Auch diese Schlußfolgerung ist zwangsläufiges Resultat der Verkenning des Doppelcharakters der Arbeit durch die Radicals. Der Effizienz gesellschaftlicher Arbeit wird kein eigener Stellenwert zugemessen. sie scheint durch die Absicherung der Macht des Kapitals gewährleistet. Wurde im Transaktionskostenansatz das Handeln der Arbeitenden dem Effizienzprinzip subsumiert, so wird es hier einzig unter dem Machtaspekt gesehen. Demgegenüber wäre an der Auffassung von Marx festzuhalten, wonach das Handeln der Arbeitenden einen objektiven Ansatzpunkt in der Eigenlogik des gesellschaftlichen Arbeitsprozesses findet, in der Ineffizienz des kapitalistischen Produktionsprozesses vom Standpunkt der Gesamtgesellschaft.

Die Segmentation des Arbeitsmarkts wird nach Auffassung der "Radicals" indirekt von den Beschäftigten beeinflusst. Vor allem das untergeordnete Segment des Primärmarkts ist ein Resultat gewerkschaftlicher Einflußnahme auf Strukturen der technischen Kontrolle. Das unabhängige Segment des Primärmarkts entsteht z.T. deshalb, weil die Arbeitgeber gewerkschaftlicher Einflußnahme zuvorkommen wollen. Allerdings zeigte die Auseinandersetzung mit dieser Version der Segmentationstheorie, daß der Einfluß der Arbeitenden stark unterschätzt wird. Auf Homogenisierungstendenzen durch Arbeitsteilung und Maschinisierung reagieren die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften mit Abgrenzungsstrategien, um sich vor der Austauschbarkeit über den Markt zu schützen. Die Tatsache, daß mit der Bedienung teurer und komplizierter Maschinen auch ein hohes Maß an Verantwortung auf die Arbeitenden übertragen wird, bildet den Ausgangspunkt für neue Strategien der Arbeiterkontrolle. So könnten Regelungen des internen Arbeitsmarkts auch Resultat von Arbeitnehmerstrategien sein, der sekundäre Arbeitsmarkt ist unter Umständen auch als Resultat von Diskriminierungen dieser Arbeiterinnen und Arbeiter durch andere zu interpretieren. Die teilweise Kontrolle des Arbeitsprozesses durch die Beschäftigten würde so quasi als Mittel der Konkurrenz gegen die Außenstehenden eingesetzt. Allerdings wird dann wiederum die Macht der Gewerkschaften als Arbeitsmarktpartei geschwächt.

Als *Ergebnis der Diskussion aller drei Theorieansätze* zur Erklärung des internen Arbeitsmarkts läßt sich nun folgendes festhalten:

Es gibt einige zentrale Merkmale des internen Arbeitsmarktes, die mehr oder weniger in allen Theorieansätzen behandelt werden. Sie sind in Schaubild 1 noch einmal aufgelistet. Die Theorien unterscheiden sich danach, welches strategische Ziel sie jeweils als ausschlaggebend dafür ansehen, daß ein interner Arbeitsmarkt entsteht. Dementsprechend werden die empirisch vorgefundenen Strukturmerkmale auch unterschiedlich interpretiert. Die einzelnen Felder des Schaubilds sollen dies noch einmal schlagwortartig zusammenfassen. Vermutlich schließen sich diese Erklärungen nicht gegenseitig aus, es werden sich in der Realität mehrere Unternehmensziele finden. Denn die Produktion erfordert als Prozeß der Kapitalverwertung gleichzeitig auch einen effizienten Einsatz von Ressourcen und die Herrschaft über lohnabhängige Personen. Dabei können Widersprüche zwischen den Zielen auftreten, die wiederum ganz unterschiedliche Ausprägungen annehmen können.

**Schaubild 1: Unternehmensstrategien zur Etablierung eines internen Arbeitsmarkts**

	<u>Strategische Ziele</u>		
	autonome Verwertung des Einzelkapitals	effiziente Regulierung von Transaktionen	Herrschaft über den Arbeitsprozeß
<b>Strukturmerkmale</b>			
betriebliche Qualifizierung	Schaffung eines betrieblichen Arbeitskräftepotentials	Bewältigung des Problems begrenzter Planbarkeit durch bedarfsgerechte Qualifizierung	Kontrolle über den Qualifikationserwerb und Schaffung von Abhängigkeiten durch spezifische Kenntnisse
hierarchische Anordnung der Arbeitsplätze	optimale Nutzung des Arbeitskräftepotentials durch Arbeitsteilung	Vermeidung opportunistischen Aushandelns durch Bewertung des Arbeitsplatzes	Kontrolle des Lohn-Leistungs-Verhältnisses, Spaltung der Belegschaft
Mobilitäts- und Aufstiegsmuster	Sicherung der Arbeitskraftressourcen durch materielle und immaterielle Anreize	Schaffung von Anreizen zu "vollständiger Kooperation" bei schlecht meßbaren Leistungen	Schaffung von Leistungsanreizen, Entsolidarisierung der Beschäftigten
betriebliche Sozialleistungen	Sicherung der Arbeitskraftressourcen durch materielle Zusatzleistungen	Schaffung materieller Anreize zu "vollständiger Kooperation"	Schaffung von Loyalität zum Unternehmen, Verstärkung der Entlassungsdrohung
betriebsbezogene Interessenvertretung	Sicherung der Arbeitskraftressourcen durch Beteiligung	effiziente Konfliktregelung durch kollektive Vereinbarungen	Disziplinierung der Arbeitenden durch Einbeziehung der Interessenvertretung
"Corporate Identity"	Sicherung der Arbeitskraftressourcen durch persönliche Bindungen	Schaffung von quasi-moralischem Engagement	Beeinflussung des Denkens und Fühlens zur Steigerung der Managementkontrolle
segmentierte Belegschaft	Begrenzung der Sicherung auf eine Mindestbelegschaft, Erhalt der Flexibilität durch eine Randbelegschaft	Aufrechterhaltung von Marktanreizen für planbare Leistungserstellungen	Spaltung der Belegschaft durch Integration eines Teils der Beschäftigten



Als vorrangiges Unternehmensziel gilt im Ansatz von Lutz und Sengenberger die Verwertung des Einzelkapitals. Hieraus wird die Notwendigkeit für das betriebliche Management hergeleitet, über die Mittel der Profitproduktion möglichst autonom zu verfügen. Dazu gehört insbesondere die Verfügung über Arbeitskraft. Nicht autonom ist der Betrieb dann, wenn Technik und Arbeitsorganisation mehr als einfache Tätigkeiten verlangen, die Rekrutierung von Fachkräften aber aufgrund von Marktgegebenheiten oder überbetrieblichen Regulierungen nur begrenzt möglich ist. Der interne Arbeitsmarkt ist der Versuch des Managements, seine zur Kapitalverwertung notwendigen Arbeitskraftressourcen selbst "herzustellen" und zu verwalten.

In Williamsons Transaktionskostenansatz gilt die Effizienz des Leistungsaustausches als das oberste Ziel des Unternehmens. Über den Markt getauschte Leistungen verursachen vor allem dann zu hohe Kosten, wenn die Leistungen nicht genau zu spezifizieren sind und/ oder die Parteien durch spezifische Investitionen aneinander gebunden werden. Das Beschäftigungsverhältnis ist kostensparend im Vergleich etwa zu einem Werkvertrag. Es wirft allerdings neue Probleme der Regulierung auf, denn es entsteht eine relativ dauerhafte Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer von Arbeitskraft. Der interne Arbeitsmarkt ist der Versuch des Managements, die Probleme der Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses auf effiziente Weise zu lösen.

Für die "Radical Economists" schließlich ist die Herrschaft des Managements über die Arbeitenden das vorrangige Unternehmensziel bei der Errichtung eines internen Arbeitsmarkts. Vor allem dort, wo Tätigkeiten hohe und vielfältige Qualifikationen voraussetzen und selbständiges Arbeiten erfordern, verzichten die Arbeitgeber auf die disziplinierenden Effekte der Arbeitsmarktkonkurrenz und versuchen, die Arbeitsleistung durch bürokratische Regeln und Anreizsysteme sicherzustellen. Der interne Arbeitsmarkt ist eine Form der bürokratischen Kontrolle des Arbeitsprozesses.

Wie gezeigt, konnten diese unterschiedlichen Versuche, das Verhältnis von Markt und Organisation, von selbsttätiger und organisierter Regulierung auf ein zugrundeliegendes Problem der Kapitalverwertung, der Effizienz oder der Herrschaft zurückzuführen, nicht befriedigen. Das Hauptproblem besteht darin, daß nicht - oder wenn, dann nur implizit - auf die Grundstruktur der gesellschaftlichen Arbeit zurückgegriffen wird, die ja den Gegenstand der Regulierung bildet. Das dem Widerspruch von spontaner (Markt-) und planvoller (organisationsinterner) Regulierung zugrundeliegende Problem dürfte darin zu

suchen sein, daß Arbeitskraft in der kapitalistischen Gesellschaft als Ware gehandelt wird, obwohl sie eine Eigenschaft konkreter Personen ist. Arbeit ist eine Ressource und aktives Handeln zugleich.

In allen drei Ansätzen spielt das Handeln der Arbeitenden zwar eine Rolle - als Autonomieproblem des Betriebes (im Ansatz von Lutz und Sengenberger), als Opportunismus (im Transaktionskostenansatz), als Widerstand gegen Ausbeutung und Herrschaft (im Ansatz der Radicals). Unzureichend ist jedoch die Berücksichtigung des Handelns der Arbeitenden im Hinblick auf ihr aktives Mitwirken an der Etablierung, Aufrechterhaltung und Veränderung von Strukturen und Prozessen der Regulierung von Arbeit. Eine Erklärung interner Arbeitsmärkte dürfte nur dann hinreichend gelingen, wenn sie handlungstheoretisch geleitet ist, d.h. bestehende Strukturen daraufhin untersucht, wer wie und mit welchen Mitteln an ihrem Aufbau mitgewirkt hat.

In einer strukturellen Analyse kann auch der Zusammenhang von Regulierung über den Markt und Regulierung in der Organisation nicht adäquat erfaßt werden. Er wird so dargestellt, als handle es sich um zwei getrennt wirkende Mechanismen, die sich entweder ablösen - mit dem Arbeitsvertrag endet das Spiel von Angebot und Nachfrage, es beginnt die Regulierung durch eine interne Hierarchie - oder insofern ergänzen, daß sie für verschiedene Teile der Belegschaft gelten - die Bedingungen der Randbelegschaft werden weiterhin durch ökonomische Marktmechanismen geregelt, die der Stammbesellschaft durch politische Aushandlungs- und Kontrollprozesse im Unternehmen. Es konnte gezeigt werden, daß diese Dualismen nicht haltbar sind. Vielmehr muß davon ausgegangen werden, daß hier verschiedene Formen sozialen Handelns ineinanderwirken.

## Teil B: Ein handlungstheoretischer Ansatz zur Erklärung des internen Arbeitsmarkts

### Vorbemerkungen

Die in Teil A vorgenommene Bestandsaufnahme von Theorien des internen Arbeitsmarkts hat die Grenzen von Erklärungen aufgezeigt, welche die Strukturen in mehr oder weniger funktionaler Weise auf Erfordernisse der Kapitalverwertung, der Effizienzsteigerung oder der Herrschaftssicherung zurückführen.

Die folgende Abhandlung fragt danach, wie die Strukturen in Interaktionszusammenhängen produziert und reproduziert werden. Es geht um die Untersuchung des Prozesses der Strukturierung, also des Handelns, aus dem interne Arbeitsmärkte entstehen. Giddens (1992: 77) spricht von einer "Dualität von Struktur", d.h. die Strukturmomente sozialer Systeme sind sowohl Medium wie Ergebnis der Praktiken. Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Strukturen sind als Ergebnis und Möglichkeit sozialen Handelns aufzufassen. Nimmt man dies ernst, folgt daraus zugleich die methodische Anforderung, das Bewußtsein der Handelnden zu berücksichtigen. "Gesellschaftlichkeit wird immer und in jeder Hinsicht als auf dem Boden des Bewußtseins sich vollziehend erkannt, und nirgends wird der Rahmen des rein Menschlichen überschritten. Die Gesellschaft muß demnach auch als bewußtseinsbegabte (geistige) Einheit, oder was das gleiche bedeutet: als 'Praxis' gefaßt werden." (Kofler 1971: 25)

Dabei kann jedoch längst nicht jeder gesellschaftliche Tatbestand - wie etwa der interne Arbeitsmarkt - als gewolltes Resultat intentionalen Handelns interpretiert werden. Zwar gilt: "Struktur besitzt keine Existenz unabhängig von dem Wissen, das die Akteure von ihrem Alltagshandeln haben. Handelnde Menschen wissen immer, was sie tun ...", aber ihr Wissen und ihre Beschreibungen können Rationalisierungen sein, die ihnen zwar helfen, sich in Strukturen "zurechtzufinden", die dem wahren Geschehen jedoch nicht angemessen sind (Giddens 1992: 79). Gesellschaftliche Institutionen wie der Arbeitsmarkt verselbständigen sich, so daß sie den Individuen als ein Fremdes und Übermächtiges gegenüberreten. Für den Sozialwissenschaftler stellt sich dann die Aufgabe, die je spezifische Form der Verdinglichung auf die zugrundeliegenden sozialen Prozesse zurückzuführen. "Die Autonomie der Sozialprozesse ist selber kein An sich, sondern gründet in

Verdinglichung; auch die den Menschen entfremdeten Prozesse bleiben menschlich." (Adorno 1979b: 563)

Der folgende Versuch einer Erklärung des internen Arbeitsmarkts setzt an beim Handeln der Lohnabhängigen. Ausgangspunkt ist die Tatsache, daß Arbeitskraft, obwohl sie als Ware gehandelt wird, doch von der Person nicht zu trennen ist. Mit dem Beschäftigungsverhältnis wird unweigerlich eine soziale Beziehung etabliert, die nicht nur Herrschaft des Managements über die Arbeitenden beinhaltet, sondern auch zahlreiche Möglichkeiten für die Ausübung von Gegenmacht bietet. Dies versetzt die Beschäftigten in die Lage, Strukturen mitzugestalten und Arbeitsprozesse ihrerseits zu kontrollieren.

Die *Frage* ist, ob und inwieweit die Beschäftigten ihre Fähigkeiten zur Einflußnahme auf die betrieblichen Strukturen dazu benutzen, sich der Konkurrenz des Arbeitsmarkts zu entziehen. Inwieweit kann die Entstehung interner Arbeitsmärkte auf das Bestreben der Arbeitenden zurückgeführt werden, sich durch Gestaltung der sozialen Beziehungen im Betrieb als Personen und Kollektive vom Arbeitsmarkt abzugrenzen und die Wirkung seiner Gesetze aufzuheben? Inwieweit wirkt umgekehrt die Konkurrenz des Arbeitsmarkts in den Betrieb hinein, inwieweit also sind Strukturen des internen Arbeitsmarkts Ausdruck gegeneinander gerichteter Handlungsweisen der Verkäufer von Arbeitskraft?

Zur Erklärung des internen Arbeitsmarkts wird es notwendig sein, ihn als eine widersprüchliche Einheit von sozialer Gestaltung einerseits und berechnender Ausnutzung von Marktgesetzen andererseits zu betrachten. Die persönliche Integration in einen betrieblichen Sozialzusammenhang begrenzt den Warencharakter der Arbeitskraft und die Wirkung der versachlichten Marktgesetze, ohne sie jedoch aufzuheben. Das Zusammenwirken von spontaner Marktregulierung und planvoller betrieblicher Regulierung von Arbeit bildet deshalb keinen Gegensatz zweier getrennter, mit jeweiliger Eigenlogik funktionierender Mechanismen. Für die Methode der Untersuchung folgt daraus, daß der Widerspruch nicht vorschnell dadurch aufgelöst werden darf, daß jeweils eine Seite analysiert wird, um sie dann später mit der scheinbaren Eigenlogik der anderen Seite zu konfrontieren.<sup>1</sup> Es

---

<sup>1</sup> Eine solche Verabsolutierung findet sich z.B. bei Sohn-Rethel (1970) und im Anschluß daran auch in manchen Arbeiten des Frankfurter Instituts für Sozialforschung aus den 70er Jahren. Sohn-Rethel konstatiert einen diametralen Gegensatz zwischen Marktökonomie und Betriebsökonomie, woraus er schlußfolgert, mit der Durchsetzung einer Eigengesetzlichkeit der Produktionsstrukturen werde "... die regulative Wirksamkeit

kommt vielmehr darauf an, auf jeder Stufe der Analyse zu berücksichtigen, daß der untersuchte Gegenstand in einem widersprüchlichen Zusammenhang steht. Arbeit ist zugleich subjektive Tätigkeit und objektiver Produktionsfaktor, Arbeitskraft unterliegt als Ware den Marktgesetzen und bleibt doch Eigenschaft einer konkreten Person mit eigenem Willen.

Damit ist bereits das zweite methodische Postulat angesprochen: Um Formen der Regulierung von Arbeit wie den internen Arbeitsmarkt untersuchen zu können, muß Bezug genommen werden auf die gesellschaftliche Form der Arbeit als Lohnarbeit. Nur innerhalb einer ganz bestimmten Gesellschaftsstruktur wird Arbeitskraft zur Ware, wodurch erst der Widerspruch zwischen spontaner und planvoller Regulierung entsteht. "Nur wenn die vom Denken als zusammengehörig-entgegengesetzt empfundenen Erfahrungselemente auch als Elemente der gleichen realen Totalität erscheinen, sind sie miteinander konkret in Beziehung zu bringen. ... In der Zurückführung ihres Daseins als Momente ein und desselben Prozesses auf eben diesen Prozeß bestimmt sich ihr wahres Sein." (Kofler 1971: 44) Die einzelnen Elemente des internen Arbeitsmarkts sind daher auf ihren Zusammenhang in der Totalität einer kapitalistischen Gesellschaft hin zu untersuchen, in der Arbeitskraft zur Ware wird. "So wenig aber jenes Ganze vom Leben, von der Kooperation und dem Antagonismus seiner Elemente abzusondern ist, so wenig kann irgendein Element auch bloß in seinem Funktionieren verstanden werden ohne Einsicht in das Ganze, das an der Bewegung des Einzelnen selbst sein Wesen hat." (Adorno 1979b: 549f.)

Die folgende Abhandlung zur handlungstheoretischen Interpretation des internen Arbeitsmarkts gliedert sich in vier Schritte.

Zunächst wird in Kapitel 5 untersucht, welche Implikationen für die Gesellschaft und die Individuen mit der Tatsache verbunden sind, daß Arbeitskraft als Ware über den Markt gehandelt wird und damit dem unpersönlichen, spontan wirkenden Mechanismus von Angebot und Nachfrage überantwortet wird. Es soll gezeigt werden, daß der interne Arbeitsmarkt eine Modifizierung der Arbeitsmarktkonkurrenz im Sinne sozialer Schließung darstellt. Die Beschäftigten nehmen die Tatsache, daß jede Verausgabung von

---

der Marktökonomie in zunehmendem Maß entmachtet ." (ebd.: 182; zur Rezeption der Arbeiten von Sohn-Rethel am IfS vgl. Brandt 1990: 145ff.)

Arbeitskraft von ihrem individuellen und kollektiven Einverständnis abhängig ist, zum Ausgangspunkt, um die Fähigkeit des Arbeitgebers zum Austausch von Personen einzuschränken.

In Kapitel 6 wird der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten den Arbeitenden gegeben sind und welche Notwendigkeiten für sie bestehen, den Arbeitsprozeß in ihrem Sinne zu kontrollieren. Es soll gezeigt werden, daß die Arbeitenden bestimmte Strategien entwickeln, um als Personen in einem entfremdeten Produktionsprozeß bestehen zu können. Diese Strategien sind mit ausschlaggebend für die jeweils empirisch vorzufindenden betrieblichen Strukturen.

In Kapitel 7 wird untersucht, inwieweit die Strukturierung des internen Arbeitsmarkts von strategischem Handeln der Arbeitenden geprägt wird. Das Streben der Beschäftigten, den betrieblichen Sozialzusammenhang vom Arbeitsmarkt abzugrenzen, kann als soziale Schließung durch Kontrolle des Arbeitsprozesses beschrieben werden; die einzelnen Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts lassen sich interpretieren als zeitweilige Festschreibung erreichter Positionen im Betrieb wie im Arbeitsmarkt insgesamt.

Schließlich soll in Kapitel 8 anhand eines Fallbeispiels die Entstehung und Strukturierung eines internen Arbeitsmarkts analysiert werden.

## 5. Ökonomisches Handeln und Arbeitsmarktkonkurrenz

Im folgenden geht es darum, die Konsequenzen herauszuarbeiten, die sich für das Handeln der Arbeitenden durch ihre Einbeziehung in den Marktmechanismus ergeben. Sie werden wie alle Warenbesitzer einem Prozeß unterworfen, den sie nicht beherrschen. Es wirken scheinbar naturgegebene Gesetzmäßigkeiten, an denen die Marktteilnehmer ihr Handeln orientieren müssen. Zudem isoliert der Markt die Individuen voneinander und stellt sie in Konkurrenz gegeneinander (5.1). Aufgrund der Bestimmung dieser zwei allgemeinen Grundbedingungen ökonomischen Handelns in der Marktwirtschaft kann dann in einem zweiten Abschnitt die Besonderheit der Ware Arbeitskraft und des Handelns ihrer Besitzer herausgearbeitet werden (5.2).

Nachdem die Zwänge und Möglichkeiten, wie sie sich aus der Tatsache ergeben, daß Arbeitskraft als Ware gehandelt wird, umrissen wurden, können dann einige Bestimmungen für das Handeln der Individuen unter jenen Bedingungen vorgenommen werden (5.3). Die im gesellschaftlichen Handeln angelegte Dialektik von Freiheit und Notwendigkeit läßt sich am anschaulichsten im Begriff der Strategie erfassen. "In der Analyse strategischen Verhaltens wird das Schwergewicht auf die Weisen gelegt, in denen sich Akteure bei der Konstitution sozialer Beziehungen auf Strukturmomente beziehen." (Giddens 1992: 342) Die Strukturen werden durch Handeln reproduziert und verändert. Zwang macht sich "durch das Handeln der Akteure hindurch" geltend, er ist keine Kraft, der die Akteure passiv ausgesetzt sind und der sie nur nachgeben (ebd.: 344). Dies schließt erstens ein, daß den Handelnden der Zweck ihres Tuns bewußt ist - bewußt in dem von Giddens beschriebenen "praktischen" Sinne, daß sich Menschen darüber Rechenschaft ablegen, was sie tun, daß sie über die Fähigkeit verfügen, sich in ihren Lebensumständen "zurechtzufinden" (ebd.: 77ff.). Zweitens bezieht sich der Strategiebegriff ausschließlich auf gesellschaftlich sinnvolles Handeln, in dem der Wille so gebraucht wird, daß er die Beziehung zur Gesellschaft berücksichtigt, sei es, um sich den strukturellen Notwendigkeiten unterzuordnen oder um sie zu verändern (vgl. Kofler 1971: 59ff.). Im Gegensatz zu Crozier/ Friedberg, die unter "Strategie" eine "... ex post gefolgerte Grundlage der empirisch beobachteten Verhaltensregelmäßigkeiten" verstehen, woraus sie folgern, "... daß eine solche 'Strategie' keineswegs mit dem Willen identisch ist, und daß sie auch nicht notwendig bewußt zu sein braucht" (Crozier/ Friedberg 1979: 34), soll hier daran festgehalten werden, daß Strategien willentlich, bewußt und zielgerichtet verfolgt werden, was natürlich nicht besagt, daß die intendierten Ziele auch erreicht werden. Demzufolge

bestehen Strategien nicht nur aus äußerlich feststellbaren Regelmäßigkeiten, sondern auch aus inneren verstehbaren Beziehungen einzelner Handlungen.

### 5.1 Grundbedingungen ökonomischen Handelns in der Marktwirtschaft

Der Begriff "wirtschaftlich" wird in den Sozialwissenschaften nicht einheitlich verwendet. Polanyi weist darauf hin, daß im wesentlichen zwei verschiedene Bedeutungen damit verbunden werden. In einer sachlich-materiellen Bedeutung bezieht der Begriff sich auf die materielle Daseinsvorsorge der Menschen in Auseinandersetzung mit der Natur. In einer formal-logischen Bedeutung leitet er sich aus einer Zweck-Mittel-Beziehung ab: "Die Grundsituation ist die einer Wahl zwischen verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten von Mitteln, falls die Notwendigkeit der Wahl dadurch gegeben ist, daß die Mittel nicht zureichend sind." (Polanyi 1979: 210) Nur unter den Bedingungen eines preisbildenden Marktsystems fallen diese beiden Bedeutungen in der Realität zusammen, nur hier sind die Handlungen quantifizierbar und damit einer formal-logischen Betrachtungsweise zugänglich (ebd.: 214f.). Unter sozialwissenschaftlichen und historischen Gesichtspunkten ist diese Form des Wirtschaftens jedoch nur eine unter mehreren möglichen. Deshalb sind ihre Voraussetzungen und spezifischen Funktionsmechanismen herauszuarbeiten. Dies kann nur geschehen, wenn man den allgemeineren Sachsin von Wirtschaft zum Ausgangspunkt nimmt (ebd.: 210). Wirtschaft ist ein "in Einrichtungen gefaßte(r) Prozeß gegenseitiger Einwirkungen von Mensch und Umgebung ..., sofern dieser Prozeß der materiellen Bedürfnisbefriedigung dient." (ebd.: 215) Entscheidend ist die "Einrichtung" (instituting) des Wirtschaftsprozesses, sie "verleiht diesem erst Einheit und Stabilität; sie schafft ein Gebilde, dem bestimmte gesellschaftliche Funktionen zukommen; indem dieses Gebilde seine gesellschaftliche Verlagerung ändert, wächst ihm Geschichtlichkeit zu ..." (ebd.: 218). Zu untersuchen ist die Art und Weise, in der Wirtschaftsprozesse in Einrichtungen ablaufen, d.h. "wie diese Wirtschaft Geschlossenheit und Stabilität erreicht, wie die Zusammenhänge und Regelmäßigkeit ihrer Teilaspekte beschaffen sind." (ebd.: 219)

Die Spezifik der Marktwirtschaft besteht darin, daß die ökonomische Sphäre sich verselbstständigt. "Dieses System wird gelenkt von eigenen Gesetzen, den sogenannten Gesetzen von Angebot und Nachfrage, und motiviert durch die Angst vor dem Hunger und der Hoffnung auf Gewinn. Es sind nicht mehr Blutsverwandschaft, Gesetzeszwang, religiöse



Pflicht, Lehnstreue oder Magie, die den einzelnen zur Mitwirkung am ökonomischen Leben veranlassen, sondern spezifisch ökonomische Institutionen wie das Privatunternehmertum und das Lohnsystem." (ebd.: 152) Da die Erzeugung und Verteilung von Gütern für die Gesellschaft lebenswichtig ist, muß sie nunmehr nach den Erfordernissen des Marktes umstrukturiert werden (ebd.: 133). Das heißt aber nichts anderes, als daß nunmehr die sozialen Beziehungen in das Wirtschaftssystem eingebettet sind statt wie bisher die Ökonomie in die Gesellschaft (Polanyi 1990: 88f.).

Marx geht in seiner Analyse einen Schritt weiter. Er fragt nach den Gründen der Verselbständigung der Ökonomie. Ihm geht es darum zu zeigen, "warum dieser Inhalt jene Form annimmt, warum sich also die Arbeit im Wert und das Maß der Arbeit durch ihre Zeitdauer in der Wertgröße des Arbeitsprodukts darstellt?" (Marx, MEW 23: 95; vgl. Godelier 1990: 192ff.) Den "Springpunkt" zum Verständnis der politischen Ökonomie sieht Marx im Doppelcharakter der Arbeit. Arbeit als Aneignung der Natur durch den Menschen nimmt die Form von Waren an, um gesellschaftliche Arbeit zu werden. Erst wenn sich die privat verausgabte Arbeit in gegenständlicher Form gegen ein anderes Arbeitsprodukt austauschen läßt, stellt sich der gesellschaftliche Zusammenhang verschiedener Arbeiten her. Diese gesellschaftliche Seite des Produkts erscheint als Wert der Ware, die entsprechende Seite der Arbeit als wertschaffende Tätigkeit (Marx, MEW 23: 56ff.). Der Wert kann als "sachlicher Ausdruck der Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen" bezeichnet werden (Rubin 1973: 71). Er spiegelt ein gesellschaftliches Verhältnis wider, in dem private Produzenten über die sachliche Form ihrer Produkte in Kontakt miteinander treten. Im Tausch wird die Arbeit eines jeden mit der des anderen gleichgesetzt und nur noch quantitativ verglichen. Hier erst erweist sie sich als Teil der gesellschaftlichen Gesamtarbeit.

"Das gesamte Wertsystem basiert mithin auf einem großartigen System spontaner gesellschaftlicher Aufrechnung und Vergleichung der Produkte verschiedenartiger Arbeit, die von verschiedenen Individuen als Teil der abstrakten gesellschaftlichen Gesamtarbeit verrichtet wird." (ebd.: 79) Der Markt ist also nicht lediglich ein Ort des Güteraustausches, sondern eine spezifisch historische Institution zur Vergesellschaftung von Arbeit. Arbeit wurde befreit aus feudalen und zunftmäßigen Zwängen; in der bürgerlichen Gesellschaft treten sich die Menschen als freie und gleiche gegenüber, denen es frei steht, nach eigenem Gutdünken zu produzieren, sofern sie nur die Mittel dazu haben. Diese Befreiung ist jedoch zugleich auch ein Zerreißen der alten Bindungen, die zuvor den

Zusammenhang der Arbeiten hergestellt hatten. Der Zusammenhang wird jetzt auf eine neue Weise hergestellt: durch den Austausch der Produkte.

### *Verdinglichung und "kontemplatives" Handeln*

Aus dem eigentümlichen Charakter der gesellschaftlichen Arbeit, die sich in Waren vergegenständlichen muß, um gesellschaftlich zu werden, ergibt sich eine für die gesamte Gesellschaft folgenreiche Verkehrung der Verhältnisse: Den Privatproduzenten erscheinen "... die gesellschaftlichen Beziehungen ihrer Privatarbeiten als das, was sie sind, d.h. nicht als unmittelbar gesellschaftliche Verhältnisse der Personen in ihren Arbeiten selbst, sondern vielmehr als sachliche Verhältnisse der Personen und gesellschaftliche Verhältnisse der Sachen." (Marx, MEW 23: 87) Im Mittelalter wurden die Arbeiten der Individuen durch persönliche Abhängigkeitsverhältnisse geregelt und aufeinander bezogen. Als Naturaldienste und Naturalleistungen für den Herrn hatten sie unmittelbar gesellschaftlichen Charakter, die gesellschaftlichen Verhältnisse der Personen in ihren Arbeiten erschienen als ihre eigenen persönlichen Verhältnisse (ebd.: 91f.). Die Befreiung aus feudalen Abhängigkeiten erzeugt keinen neuen direkten gesellschaftlichen Zusammenhang, sondern individualisiert die Produzenten. Nur über den Austausch ihrer Waren treten sie in gesellschaftlichen Kontakt. Diese neuen Verhältnisse entwickeln ihre eigenen, sachlichen Gesetzmäßigkeiten: Die Waren werden für einen anonymen Markt produziert, ob der Tausch gelingt, ist ungewiß; es bilden sich ständig wechselnde Preise für die einzelnen Waren heraus, die vom Willen der Produzenten unabhängig sind. "Ihre eigne gesellschaftliche Bewegung besitzt für sie die Form einer Bewegung von Sachen, unter deren Kontrolle sie stehen, statt sie zu kontrollieren." (ebd.: 89)

Der Markt wirkt wie eine zweite Natur, die eigene Tätigkeit wird den Menschen als etwas objektives, von ihnen unabhängiges, sie durch Eigengesetzlichkeit beherrschendes gegenübergestellt. Es entsteht "eine Welt von fertigen Dingen und Dingbeziehungen" (Lukács 1970: 175). Waren es früher unbegreifbare Naturmächte und die irrational begründete Herrschaft der Feudalherren, denen sich die Menschen unterwerfen mußten, tritt jetzt an deren Stelle die berechenbare Gesetzlichkeit des Marktes. Anders als die transzendenten Mächte älterer Gesellschaften kann sie zwar erkannt werden, beherrscht aber genauso unerbittlich als fremde Macht das Handeln der Individuen (ebd.: 236). "In der neuen Zeit erscheinen alle Zustände der Wirklichkeit als bloße Fakten, die keinen Sinn erfüllen,

sondern hinzunehmen sind. ... (Die) Verhältnisse überhaupt erscheinen als ein dem souveränen Individuum, der metaphysischen Substanz des bürgerlichen Denkens Fremdes, als an sich seiende Wirklichkeit und treten dem erkennenden und handelnden Subjekt als anderes Prinzip entgegen." (Horkheimer 1988: 368)

Diese Verselbständigung der gesellschaftlichen Verhältnisse zwingt dem menschlichen Handeln einen kontemplativen Charakter auf. Lukács bezeichnet damit ein Handeln, das sich die zwar erkannten, aber nicht durchschauten Gesetzmäßigkeiten zunutze macht. "Denn dieses 'Handeln' besteht darin, daß die wahrscheinliche Auswirkung jener Gesetze so weit wie möglich vorausberechnet, kalkulatorisch erfaßt wird und das Subjekt des 'Handelns' nun eine Position einnimmt, in der diese Auswirkungen für seine Ziele die optimalen Chancen bieten. Es ist also klar, daß einerseits die Möglichkeit einer solchen Voraussicht desto größer ist, je durchrationalisierter die Wirklichkeit ist, je mehr jede ihrer Erscheinungen als in das System der Gesetze eingespannt aufgefaßt werden kann. Andererseits ist es aber ebenfalls klar, daß, je mehr sich die Wirklichkeit und das Verhalten des 'handelnden' Subjekts zu ihr diesem Typus nähern, das Subjekt sich um so mehr darauf beschränkt, den Standpunkt einzunehmen, von wo aus sich diese in seinem Sinne, seinen Interessen gemäß (von selbst, ohne sein Zutun) auswirken. Das Subjektverhalten wird - im philosophischen Sinne - rein kontemplativ." (Lukács 1970: 237f.) Das gesellschaftliche Geschehen erhält den Charakter von Sachgesetzmäßigkeiten, das Subjekt nimmt die Attitude eines Spielers an, der die Regeln zwar zu seinem Vorteil nutzen, aber nicht ändern kann. Dort, wo die Individuen praktisch tätig sind, im Bereich des Berufs und des Geschäfts, sind "Kalkulation" und "Spekulation", "Fingerspitzengefühl" und subjektive "Geschicklichkeit" die Methoden zur Anpassung des Handelns an bestehende objektive Notwendigkeiten (Kofler 1964: 44).

Der Markt schafft eine Situation, "welche da, wo sie 'rein' zum Ausdruck kommt, dem in den Markt verflochtenen Individuum nur die Wahl läßt zwischen der Alternative 'teleologische' Anpassung an den 'Markt' oder ökonomischer Untergang." (Weber, zit.n. Bader u.a. 1987: 238) Die Freiheit des einzelnen besteht darin, sich dem Schicksal durch aktive oder passive Methoden mehr oder weniger geschickt anzupassen, anstatt es selbst nach einem einheitlichen Plan zu bestimmen. Damit ist jedoch keineswegs gesagt, daß Menschen unter Bedingungen der marktförmigen Vergesellschaftung zu bewußtlos funktionierenden Automaten degradiert werden. Der Wille des Menschen erhält allerdings eine im Vergleich zu früheren Gesellschaften neue Bestimmung. Um den Willen über-

haupt sinnvoll zu gebrauchen, muß die gewonnene Freiheit dazu genutzt werden, die Möglichkeiten zu ergreifen, die aufgrund der gesellschaftlichen Umstände gegeben sind (Kofler 1971: 59ff.). Jeder Mensch weiß, was er tut. Dieses Wissen ist seinem Wesen nach praktisch, d.h. es gründet in dem Vermögen, sich innerhalb der Routinen des gesellschaftlichen Lebens zurechtzufinden (Giddens 1992: 54f.). Diese Alltagstheorien können zudem so beschaffen sein, daß die Handelnden die Umstände ihres Handelns naturalisieren und verdinglichen. "Sogar die krudesten Formen verdinglichten Denkens lassen jedoch die fundamentale Bedeutung der Bewußtheit menschlicher Akteure unberührt. Denn diese basiert weniger auf dem diskursiven als auf dem praktischen Bewußtsein. Das Wissen über gesellschaftliche Konventionen, über sich selbst oder über andere menschliche Wesen, das in der Fähigkeit steckt, in der Vielfalt gesellschaftlicher Lebenskontexte sich 'zurechtfinden' zu können, ist detailliert und verblüffend. Alle kompetenten Gesellschaftsmitglieder sind in der praktischen Durchführung sozialer Aktivitäten beträchtlich qualifiziert und 'soziologische' Experten. Ihr Wissen bleibt der fortwährenden Strukturierung des sozialen Lebens nicht äußerlich, sondern fließt integral darin ein." (ebd.: 78)

Wenn die Verdinglichung sozialer Beziehungen einerseits historisch entstanden ist, andererseits nur vermittelt über das Bewußtsein der Handelnden reproduziert wird, dann besteht auch die Möglichkeit, sie analytisch zu durchdringen und praktisch zu überwinden. Augenfällig wird die Tatsache, daß es sich bei der Marktwirtschaft und ihren Gesetzmäßigkeiten um versachlichte soziale Beziehungen handelt, vor allem in den mehr oder weniger regelmäßig auftretenden Krisen. Hier findet das Produkt plötzlich keinen Käufer mehr, der gesellschaftliche Zusammenhang der Teilarbeiten zerreißt, die Unverkäuflichkeit des Produkts signalisiert eine gesellschaftlich überflüssige Verausgabung von Arbeit. "Unsre Warenbesitzer entdecken daher, daß dieselbe Teilung der Arbeit, die sie zu unabhängigen Privatproduzenten, den gesellschaftlichen Produktionsprozeß und ihre Verhältnisse in diesem Prozeß von ihnen selbst unabhängig macht, daß die Unabhängigkeit der Personen voneinander sich in einem System allseitiger sachlicher Abhängigkeit ergänzt." (Marx, MEW 23: 122) Es wird deutlich, daß der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Teilarbeiten, zwischen Produktion und Bedürfnis sich offenbar nur zufällig herstellt. Die Teile entwickeln sich nicht abgestimmt auf das Ganze hin sondern jedes für sich. "Geht die äußerliche Verselbständigung der innerlich Unselbständigen, weil einander ergänzenden, bis zu einem gewissen Punkt fort, so macht sich die Einheit gewaltsam geltend durch eine - Krise." (ebd.: 127f.; vgl. Lukács 1970: 195f.). Die Verdinglichung

zeigt daher notwendig Brüche und Widersprüche, die letztlich begründet sind in einer "Mißachtung des Konkreten" durch die formelle Rationalität der Gesetzmäßigkeiten (Lukács 1970: 195).

An diesen Widersprüchen ist - theoretisch und praktisch - anzusetzen, wenn die Verdinglichung überwunden werden soll. Das methodische Problem besteht darin, die ökonomischen Gegenstände rückzuverwandeln in soziale Beziehungen, den Menschen wieder zum Maß der gesellschaftlichen Dinge zu machen. "Die Auflösung der fetischistischen Dingformen in Prozesse, die sich unter Menschen abspielen und sich in konkreten Beziehungen zwischen ihnen objektivieren, die Ableitung der unauflösbar fetischistischen Formen aus den primären menschlichen Beziehungsformen schafft hierzu gleichzeitig die kategorielle und historische Grundlage." (ebd.: 320f.)

### ***Konkurrenz***

Ein zweites, das Handeln der Menschen prägendes Moment der Warenproduktion ist die Konkurrenz. Ihr Ursprung ist ebenfalls im Grundwiderspruch der Gesellschaftsformation zu suchen, darin, daß gesellschaftliche Arbeit in privater Form verrichtet wird und somit einer nachträglichen Vermittlung bedarf. Der Zusammenhang der Teilarbeiten stellt sich erst dann her, wenn das Produkt einen Käufer gefunden hat. Es gibt kein zuvor festgelegtes Gleichgewicht, keine vereinbarten Proportionen, die garantieren würden, daß jede Arbeit Teil der gesellschaftlich notwendigen Gesamtarbeit ist (Marx, MEW 23: 376f.). Der gesellschaftliche Zusammenhang stellt sich nur spontan her, auf anarchische Weise und z.T. unter Verlust von Arbeit, deren Produkt keinen Abnehmer findet. "Die Gesamtbewegung dieser Unordnung ist ihre Ordnung." (Marx, MEW 6: 405) Die Ordnung bleibt labil.

Eine Grunderfahrung des Menschen in der Warengesellschaft ist daher die Unsicherheit. Es erweist sich immer erst im Nachhinein, ob privat verausgabte Arbeit notwendig war und ob sie somit geeignet war, zur eigenen Existenzsicherung beizutragen. Jeder Produzent ist gezwungen, seine individuellen Interessen dadurch zu verfolgen, daß er Waren herstellt, von denen er lediglich annimmt, daß sie sich auf dem Markt zu einem angemessenen Preis verkaufen lassen. Da viele Produzenten so handeln, entsteht eine Situation, in der die Interessen aufeinanderprallen: die Konkurrenz. Wäre gesichert, daß alle Produzen-

ten für ihr Produkt eine zahlungskräftige Nachfrage finden, gäbe es keine Konkurrenz. Da diese Sicherheit mit der Abschaffung feudaler und zunftmäßiger Zwänge verlorengeht, muß jeder gegen den anderen seinen Vorteil suchen. "Die gesellschaftliche Teilung der Arbeit stellt unabhängige Warenproduzenten einander gegenüber, die keine andre Autorität anerkennen als die der Konkurrenz, den Zwang, den der Druck ihrer wechselseitigen Interessen auf sie ausübt ..." (Marx, MEW 23: 377).

Die Konkurrenz wirkt zugleich zersetzend und integrierend. Zersetzend, indem alle historisch überkommenen sozialen Beziehungen zwischen den Marktteilnehmern aufgelöst werden, jeder nur noch seinem Privatinteresse folgt; integrierend, indem die Individuen als Käufer und Verkäufer miteinander in Kontakt treten, jeder sein Privatinteresse an den Sachgesetzen des Marktes ausrichtet. Das gemeinsame, allgemeine Interesse wird dadurch verwirklicht, daß die Individuen, ihrem Privatinteresse folgend, "... aufeinander pressen und daher ihr Gegenstoß selbst nur die Wiedererzeugung der Bedingungen ist, unter denen diese Wechselwirkung stattfindet." (Marx, MEW 42: 551f.) Je nachdem, ob man die zersetzende oder die integrierende Seite der Konkurrenz in den Vordergrund der Analyse rückt, kann man zu unterschiedlichen Auffassungen über ihre Auswirkungen auf das Handeln der Individuen gelangen.

Simmel (1992) betont eher die vergesellschaftende Wirkung der Konkurrenz, die er allerdings nicht nur auf den Bereich der Wirtschaft bezieht, sondern eher als allgemeines Phänomen gesellschaftlichen Lebens auffaßt. Er sieht ein bestimmendes Moment der Konkurrenz zunächst darin, daß der Kampf zweier Kontrahenten eine indirekte Form annimmt, d.h. die Gegner beschädigen sich nicht unmittelbar, sondern bemühen sich parallel um denselben Kampfpfeis. Auch wenn der Konkurrent besiegt ist, verwirklicht sich das Ziel doch erst, wenn der davon unabhängige Preis errungen ist. Wenn ein Mitbewerber aus dem Markt ausscheidet, ist das noch keine Garantie dafür, daß der Konkurrent seine Ware auch absetzen kann. Häufig strebt überhaupt jeder Bewerber für sich auf das Ziel zu, ohne Kraft auf den Gegner zu verwenden. Der Kaufmann will nur durch den Preis seiner Ware wirken, zwar im Bewußtsein der möglichen Leistung des Gegners, aber doch so, als ob dieser nicht existierte, als ob nur das Ziel auf der Welt wäre. Anders als im direkten Kampf verzehren sich die Kräfte der Konkurrenten nicht gegenseitig, sondern resultieren in einem dritten, einem objektiven Ergebnis. "So verschlingt sich in dieser Form aufs wunderbarste die Subjektivität des Endzieles mit der Objektivität des Endergebnisses, eine überindividuelle Einheit sachlicher oder sozialer

Natur schließt die Parteien und ihren Kampf ein, man kämpft mit dem Gegner, ohne sich gegen ihn zu wenden, sozusagen ohne ihn zu berühren; so führt uns die subjektive antagonistische Triebfeder zur Verwirklichung objektiver Werte, und der Sieg des Kampfes ist nicht eigentlich der Erfolg eines Kampfes, sondern eben der Wertverwirklichungen, die jenseits des Kampfes stehen." (ebd.: 175f.) Subjektive Motive werden durch die Konkurrenz zum Mittel eines objektiven Zwecks, während umgekehrt das objektiv wertvolle für die einzelnen Konkurrenten zum Mittel subjektiver Befriedigung dient (ebd.). Gleichzeitig wird die Leistung des einzelnen in einen überindividuellen Zusammenhang gestellt, ihre Bedeutung erhält sie durch das Verhältnis zur Leistung des Mitbewerbers. Diese Tatsache wiederum motiviert die ganze Konkurrenzbewegung (ebd.: 181).

Eine weitere synthetische, vergesellschaftende Kraft der Konkurrenz sieht Simmel in der Tatsache, daß die Bewerber gezwungen sind, dem Umworbenen entgegen- und nahezu-kommen. Die antagonistische Spannung gegen konkurrierende Anbieter schärft das Bewußtsein für die Bedürfnisse des Abnehmers. Zwar besteht die Gefahr, daß dieses Werben um den Preis der Anpassung und des Verlustes der persönlichen Würde geschieht. Auch werden in der Konkurrenz Kräfte vergeudet, bleiben Leistungen ungenutzt. In einer Gesamtbilanz steht jedoch daneben die synthetische Kraft, das "... Verweben von tausend soziologischen Fäden durch die Konzentrierung des Bewußtseins auf das Wollen und Fühlen und Denken der Mitmenschen, durch die Adaptierung der Anbietenden an die Nachfragenden, durch die raffiniert vervielfältigten Möglichkeiten, Verbindung und Gunst zu gewinnen." (ebd.: 177) Allerdings bleibt zu fragen, inwieweit solche Beziehungen schon als entfremdet und verdinglicht zu betrachten sind, indem sie eben nicht auf den Menschen gerichtet sind, sondern auf einen sachlichen Zweck. "Es ist eine Beziehung zwischen zwei Abstraktionen, zwischen zwei lebenden Menschen, die sich gegenseitig benutzen. Der Arbeitgeber benutzt seine Arbeitnehmer, der Kaufmann benutzt seine Kunden. Jedermann stellt für den anderen eine Ware dar, die man mit einer gewissen Liebenswürdigkeit behandeln muß, weil sie einem später irgendwann einmal von Nutzen sein könnte, selbst wenn das im Augenblick nicht der Fall ist." (Fromm 1991: 122)

Während also Simmel die integrierenden und koordinierenden Wirkungen der Konkurrenz hervorhebt - ein Gedanke, der in der Wirtschaftssoziologie eine große Rolle spielt (vgl. Buß 1985: 108ff.) -, betont Polanyi die zersetzenden Aspekte der Marktwirtschaft. Die Integration der Wirtschaft beruht auf gegeneinander gerichtetem Handeln der privaten

Produzenten. "Der Austausch zu schwankenden Preisen zielt auf einen Erwerb, der nur durch eine Haltung erreicht werden kann, die ein ausgesprochen antagonistisches Verhältnis zwischen den Partnern einschließt. Dieses antagonistische Element, das, wie schwach auch immer, diese Form des Austausches begleitet, ist unausrottbar. Keine Gemeinschaft, der es um die Bewahrung der Solidarität zwischen ihren Mitgliedern geht, kann es zulassen, daß sich latente Feindseligkeiten im Zusammenhang mit einer Sache entwickeln, die für die physische Existenz entscheidend und daher auch geeignet ist, große Spannungen hervorzurufen, wie es bei der Nahrung der Fall ist." (Polanyi 1979: 225) Die Gefahr für die Gesellschaft ist umso größer, als dem Markt die Tendenz zur Verallgemeinerung auch auf die Arbeit und damit die Menschen selbst innewohnt. Für Polanyi ist deshalb eine Gegenbewegung der bewußten Regulierung unabdingbar notwendig (Polanyi 1990: 102ff.).

In der Tat sind historisch von Anfang an gesellschaftliche Regulierungen festzustellen, welche die Konkurrenz beschränken bzw. gerade dadurch ihr Funktionieren erst ermöglichen. So muß durch Recht und Moral gewährleistet sein, daß sich die Warenbesitzer als freie und gleiche Bürger anerkennen und nicht sich gegenseitig betrauben, versklaven usw. Um die Dinge als Waren aufeinander beziehen zu können, "... müssen die Warenhüter sich zueinander als Personen verhalten, deren Willen in jenen Dingen haust, so daß der eine nur mit dem Willen des andren, also jeder nur vermitteltst eines, beiden gemeinsamen Willensakts sich die fremde Ware aneignet, indem er die eigne veräußert. Sie müssen sich daher wechselseitig als Privateigentümer anerkennen. Dies Rechtsverhältnis, dessen Form der Vertrag ist, ob nun legal entwickelt oder nicht, ist ein Willensverhältnis, worin sich das ökonomische Verhältnis widerspiegelt. Der Inhalt dieses Rechts- oder Willensverhältnisses ist durch das ökonomische Verhältnis selbst gegeben." (Marx, MEW 23: 99)

Simmels Definition von Konkurrenz setzt das Rechtsverhältnis voraus, für ihn sind die Begrenzungen, die das Recht an den Konkurrenzmitteln vornimmt, gerade "... Einschränkung der Einschränkungen, die die Konkurrenz durch bloß subjektiv-individualistische Praktiken erfährt." (Simmel 1992: 191) Polanyi sieht dagegen eher einen Kampf zweier gesellschaftlicher Kräfte, des Liberalismus und des Interventionismus. Ein sich selbst regulierendes Marktsystem kann seiner Meinung nach die Reproduktion der Gesellschaft nicht gewährleisten. "Die menschliche Gesellschaft wäre tatsächlich vernichtet worden, hätte es keine schützenden Gegenströmungen gegeben, die das Wirken dieses selbstzerstörerischen Mechanismus dämpften." (Polanyi 1990: 112)



Solange die kapitalistische Marktwirtschaft besteht - so lassen sich die angestellten Überlegungen zusammenfassen - wird der Mechanismus von Angebot und Nachfrage das Handeln der Marktteilnehmer beherrschen. Da er kein Naturgesetz ist, sondern auf verdinglichten Sozialbeziehungen beruht, ist sein Wirken jedoch eingrenzbar und letztlich auch aufhebbar. Ebenso wird die Existenzunsicherheit der Produzenten fortbestehen, solange der Markt als selbstregulierendes System existiert. Daraus folgt notwendig ein soziales Handeln, das gegen andere gerichtet ist. Die Teilnahme an der gesellschaftlichen Produktion erfordert die rücksichtslose Verfolgung des Privatinteresses. Auch hierzu gibt es Gegentendenzen, die verhindern, daß der Markt die Existenz der Gesellschaft gefährdet.

## 5.2 Handlungszwänge und -chancen der Besitzer von Arbeitskraft

In seiner Untersuchung über die "große Transformation" der Gesellschaft in eine marktwirtschaftliche Ordnung analysiert Polanyi vor allem die gesellschaftlichen Implikationen der Einbeziehung von Arbeit in den Marktmechanismus. Hierin sieht er sowohl den Ausgangspunkt des selbstregulierenden Marktsystems als auch seinen zentralen Widerspruch; denn die Tendenz, Menschen zu Waren zu degradieren, bedroht die Substanz der Gesellschaft, weshalb sofort auch Gegenmaßnahmen des Selbstschutzes ausgelöst werden. "Arbeit ist bloß eine andere Bezeichnung für eine menschliche Tätigkeit, die zum Leben an sich gehört, das seinerseits nicht zum Zwecke des Verkaufs, sondern zu gänzlich anderen Zwecken hervorgebracht wird; auch kann diese Tätigkeit nicht vom restlichen Leben abgetrennt, aufbewahrt oder flüssig gemacht werden." (ebd.: 107) Dennoch wird ein Arbeitsmarkt etabliert. Es entsteht eine reale Fiktion: Arbeit wird behandelt, als sei sie eine Ware (ebd.: 102ff.).

Daß Arbeit als Ware erscheint, ist Resultat eines historischen Prozesses. Auch hier zeigt Marx wieder, daß diese Erscheinung keineswegs identisch ist mit dem Wesen; denn nicht die Arbeit selbst wird zur Ware, sondern die Arbeitskraft. Diese Unterscheidung ist folgenreich in zweierlei Hinsicht. Einmal kann dadurch die Entstehung des Mehrwerts, das spezifisch kapitalistische Ausbeutungsverhältnis erklärt werden. Denn der Gebrauchswert der Ware Arbeitskraft besteht darin, daß ihre Verausgabung mehr Wert schaffen kann als sie selbst hat. Zum anderen wird damit auch der Freiheitsaspekt dieses Verhältnisses betont, wodurch erst das Handeln der Arbeitenden analysierbar und erklärbar wird.

Denn sie sind eben nicht als ganze Personen in ihrer subjektiven Betätigung Eigentum des Produktionsmittelbesitzers, sie verkaufen lediglich ihr Arbeitsvermögen. Auf dem Markt treten sie dem Unternehmer als freie Eigentümer gegenüber, die über ihr Eigentum verfügen können, auch im Arbeitsprozeß bleiben sie Personen mit eigenem Willen (Marx, MEW 23: 181f.).

Im Vergleich zu feudalen Zwangsverhältnissen ist das Kapitalverhältnis ein historischer Fortschritt. Denn es basiert auf einem Tausch freier und gleicher Warenbesitzer. Die historische Durchsetzung des Warencharakters der Arbeitskraft ist so einerseits identisch mit dem Prozeß der Befreiung aus persönlichen Herrschaftsverhältnissen. Andererseits entstehen neue, sachlich vermittelte Herrschaftsverhältnisse. Denn die Arbeitenden gewinnen zwar ihre persönliche Freiheit, nicht aber die Freiheit, sich selbst in ihrer Arbeit zu verwirklichen. Dazu fehlen ihnen die materiellen Mittel. Der Befreiungsprozeß ist gleichzeitig ein Prozeß der Trennung der Arbeitenden von den Mitteln ihrer Arbeit (ebd.: 742f.). In der Warengesellschaft muß jedes Individuum seine Existenz durch Kauf und Verkauf von Waren sichern. Wer keine Waren produzieren kann, muß seine eigenen Fähigkeiten, sein Arbeitsvermögen zur Ware machen. "Die grausame Perversion bestand ja gerade darin, daß die Arbeiter zugegebenermaßen zu dem Zweck emanzipiert wurden, damit die Drohung mit dem Hunger wirksam werden konnte." (Polanyi 1990: 299) Die Durchsetzung des Warencharakters der Arbeitskraft führt also zu einer widersprüchlichen Stellung des Individuums: Es gewinnt durch Herauslösung aus traditionellen Bindungen an Handlungsspielraum, während es gleichzeitig in abstraktere Zwänge gerät und auf eine indirekte, nicht unmittelbar zu durchschauende Weise von anderen abhängig wird (van der Loo/ van Reijen 1992: 159ff.).

Der Unternehmer ist durch nichts als durch den Vertrag an die Beschäftigten gebunden, er kann jetzt aus einer Vielzahl von Arbeitskräften die geeignetsten auswählen. Er muß jedoch, will er die Vorteile der Ware Arbeitskraft nutzen, in Kauf nehmen, daß Arbeitskraft nicht von der Person ihres Besitzers zu trennen ist. Der Kauf eines Arbeitsvermögens räumt dem Arbeitgeber die Möglichkeit ein, dieses Vermögen variabel nach den jeweiligen Erfordernissen einzusetzen. Er zwingt ihn andererseits dazu, das an die Arbeitskraft gebundene Subjekt anzuerkennen, mit ihm über die Bedingungen des Verkaufs und der Verausgabung der Arbeitskraft zu verhandeln (Berger/ Offe 1984: 91f.). Der zwischen den Parteien abgeschlossene Arbeitsvertrag kann zudem nicht vollständig sein wie andere Kaufverträge, weil die Konsumtion des Gebrauchswerts der Ware

Arbeitskraft nicht im Verzehr eines objektiven Gegenstandes besteht, sondern in ihrer Vorausgabung als Arbeit, d.h. als subjektive Tätigkeit ihres Besitzers. Weder läßt sich die soziale Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer vollständig versachlichen, noch wird sie durch den Vertrag abgeschlossen (Offe/ Hinrichs 1984: 54ff.).

Da die Lohnabhängigen nicht über die Mittel zur Vergegenständlichung ihrer Arbeit verfügen, ist der Verkauf der Arbeitskraft die einzige Möglichkeit zu überleben. Der Arbeiter - schreibt Marx - steht schon in einem anders ökonomisch bestimmten Verhältnis zum Kapitalisten, bevor er ihm als Verkäufer gegenübertritt (MEW 42: 209). Zwar sind beide Seiten aufeinander angewiesen, aber während es dem Unternehmer um eine Verwertung seines Kapitals zu tun ist, müssen die Lohnabhängigen ihre eigene Existenz durch Arbeit sichern. Hieraus resultiert die "marktstrategische Sonderstellung der Ware Arbeitskraft": Die Anbieter verfügen kaum über Möglichkeiten, die Menge des Angebots zu variieren; sie können nicht mit dem Verkauf warten; ihr Bedarf an Subsistenzmitteln ist im Rahmen des Existenzminimums wesentlich starrer als der Bedarf der Nachfrageseite nach Arbeitskraft; schließlich ist auch die Qualität der Arbeitskraft wesentlich weniger variabel als die des Kapitals, das sich immer wieder in Geld verflüssigt. Aufgrund dieser strukturellen Unterschiede zwischen der Angebots- und der Nachfrageseite handelt es sich beim Arbeitsmarkt von vornherein auch um ein Machtverhältnis (Offe/ Hinrichs 1984: 50ff.). Die Nachfrageseite kann ihre Machtüberlegenheit dazu einsetzen, die Vorausgabung der Arbeitskraft im Produktionsprozeß zu steuern. "Die Unterwerfung unter die gegebenen ökonomischen Verhältnisse, die der Arbeiter im freien Vertrag vollzieht, ist zugleich die unter den privaten Willen des Unternehmers; indem der Arbeiter die Autorität der wirtschaftlichen Tatsachen anerkennt, erkennt er faktisch die Machtstellung und Autorität des Unternehmers an." (Horkheimer 1988: 376f.)

Die Arbeitskraft wird als Ware in den oben beschriebenen Prozeß der Verdinglichung einbezogen. Für die Lohnabhängigen bedeutet dies, daß sie sich zu ihren Fähigkeiten wie Verkäufer zu ihrer Ware verhalten *müssen*. Andererseits entsteht hierdurch erst ein Handlungsspielraum, den z.B. leibeigene Bauern nie gekannt hatten. Die Arbeitenden *können* sich zu sich selbst verhalten. Der Arbeiter - schreibt Lukács - muß "... sich selbst als 'Besitzer' seiner Arbeitskraft als Ware vorstellen. Seine spezifische Stellung liegt darin, daß diese Arbeitskraft sein einziger Besitz ist. An seinem Schicksal ist für den Aufbau der ganzen Gesellschaft typisch, daß diese Selbstobjektivierung, dieses Zur-Ware-Werden einer Funktion des Menschen, den entmenschten und entmenschlichenden Charak-

ter der Warenbeziehung in der größten Prägnanz offenbaren." (Lukács 1970: 183) Die Spielmetapher, wie sie von Crozier/ Friedberg geprägt wurde, scheint geeignet, diese Art des Handelns näher zu umschreiben. "Der Spieler bleibt frei, muß aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muß dessen Regeln beachten." (Crozier/ Friedberg 1979: 68) Das Handeln kann offensiv darauf abzielen, die Gelegenheiten zur Verbesserung einer Situation auszunutzen, es kann defensiv die Aufrechterhaltung des Freiraums, also der Handlungsfähigkeit zum Ziel haben (ebd.: 34). Es ist jedoch nicht in der Lage, den Spielmechanismus selbst außer Kraft zu setzen. Solch ein "Spieler" wäre jemand, der versucht, die Regeln des Arbeitsmarkts konsequent für seine Interessen zu nutzen.

Wie weit die Objektivierung des Menschen als Arbeitskraft geht, ist nicht nur von seinem Willen, sondern zunächst einmal ebenfalls von den objektiven Umständen abhängig, v.a. davon, wie weit sein Selbst in der Arbeit gefordert wird. Während Fließbandarbeiter sich als Personen vielleicht noch von ihrer Tätigkeit distanzieren können, spielt z.B. im Journalismus die Individualität eine große Rolle. Hier geraten die Arbeitenden stärker in eine "kontemplative Attitude" zum Funktionieren ihrer eigenen Fähigkeiten (Lukács 1970: 194; 300). Es entsteht das, was Fromm als "Marketing-Orientierung" bezeichnet: "Bei dieser Orientierung erlebt sich der Mensch als ein Ding, das auf dem Markt erfolgreich eingesetzt wird. Er erlebt sich nicht als tätiger Urheber, als Träger menschlicher Kräfte. Er ist diesen Kräften entfremdet. Sein Ziel ist, sich gewinnbringend auf dem Markt zu verkaufen. Sein Selbstgefühl beruht nicht auf seiner Tätigkeit als liebender und denkender Einzelmensch, sondern auf seiner sozio-ökonomischen Rolle." (Fromm 1991: 125)

Die Objektivierung der Arbeitskraft als Ware bleibt jedoch eine Selbst-Objektivierung, d.h. sie wird vermittelt durch den Willen des Individuums. Um seine Freiheit als Warenbesitzer zu erhalten, darf der Arbeitskraftbesitzer seine Ware nur für bestimmte Zeit verkaufen, "... denn verkauft er sie in Bausch und Bogen, ein für allemal, so verkauft er sich selbst, verwandelt sich aus einem Freien in einen Sklaven, aus einem Warenbesitzer in eine Ware. Er als Person muß sich beständig zu seiner Arbeitskraft als seinem Eigentum und daher seiner eignen Ware verhalten, und das kann er nur, soweit er sie dem Käufer stets nur vorübergehend, für einen bestimmten Zeitraum, zur Verfügung stellt, zum Verbrauch überläßt, also durch ihre Veräußerung nicht auf sein Eigentum an ihr verzichtet." (Marx, MEW 23: 182) Die quantitativen Unterschiede der Ausbeutung, die Dauer der Arbeitszeit und die Höhe des Lohns, sind daher für die Arbeitenden nicht - wie

für den Unternehmer - Objekte einer ökonomischen Kalkulation sondern qualitative Aspekte ihrer Existenz zwischen Freiheit und Abhängigkeit (Lukács 1970: 292). Hier liegt eine Grenze des Warencharakters der Arbeitskraft: Wollen sie nicht in Sklaverei zurückfallen, sind die Arbeitenden zum Handeln gezwungen.

Da Arbeitskraft nicht als Ware produziert wird, sondern nur als Anlage des lebendigen Individuums existiert, ist ihr Wert nicht nur versachlichter Ausdruck der zur Produktion der Ware aufgewendeten menschlichen Arbeit, sondern auch Ergebnis kultureller und politischer Prozesse und Handlungen, in denen die Lohnabhängigen bestimmte Bedürfnisse entwickeln und nach Mitteln zu ihrer Befriedigung suchen (Marx, MEW 23: 185ff.). Indem die Verdinglichung zur Ware unvollständig bleibt, kommt dem Handeln, insbesondere dem kollektiven Handeln der Lohnabhängigen ein zentraler Stellenwert zu. Die Arbeitenden stehen nicht in rein "kontemplativer Attitude" (Lukács) neben ihrer eigenen Arbeitskraft, sie können direkt Einfluß nehmen auf ihre Vergesellschaftung. Nur wenn sie es nicht tun, unterwerfen sie sich den wie eine zweite Natur wirkenden Marktgesetzen. Wenn auch der Warencharakter der Arbeitskraft letztlich nur mit dem Kapitalverhältnis selbst beseitigt werden kann, so ist doch das Wirken des Marktmechanismus immer durch planvolles Handeln der Lohnabhängigen beeinflussbar und seine Zwanghaftigkeit bis zu einem gewissen Grade aufhebbar. Der gesamte Prozeß der Verdinglichung wird auf diese Weise durchschaubar und veränderbar. "Die Verwandlung des Arbeiters in ein bloßes Objekt des Produktionsprozesses wird durch die Art der kapitalistischen Produktion (im Gegensatz zu Sklaverei und Hörigkeit), dadurch, daß der Arbeiter seine Arbeitskraft seiner Gesamtpersönlichkeit gegenüber zu objektivieren und sie als ihm gehörige Ware zu verkaufen gezwungen ist, zwar objektiv zustande gebracht. Durch die Spaltung jedoch, die gerade hier zwischen Objektivität und Subjektivität in dem sich als Ware objektivierenden Menschen entsteht, wird diese Lage zugleich des Bewußtwerdens fähig gemacht." (Lukács 1970: 294)

Gleiches gilt für die Konkurrenz. Wie alle Warenbesitzer stehen sich auch die Besitzer von Arbeitskraft antagonistisch gegenüber. Die Abhängigkeit von Marktschwankungen und Unternehmerentscheidungen bringt für die Arbeitenden Unsicherheit der Lebensbedingungen mit sich. Denn der Markt zerstört die bisherigen gesellschaftlichen Institutionen, ohne etwas anderes an ihre Stelle zu setzen (Polanyi 1990: 218). "Die Arbeit von anderen Aktivitäten des Lebens zu trennen und sie dem Gesetz des Marktes zu unterwerfen, bedeutet alle organisatorischen Formen des Seins auszulöschen und sie durch eine

andere Organisationsform zu ersetzen, eine atomistische und individualistische Form." (ebd.: 224) Für den Arbeiter bedeutet dies "extreme Unsicherheit des Verdienstes, das völlige Fehlen beruflicher Standards, eine kriecherische Bereitschaft, sich wahllos herumstoßen und -schieben zu lassen sowie eine völlige Abhängigkeit von den Launen des Marktes." (ebd.: 242) Zugleich mit dem Einbezug der Arbeitskraft in das Marktsystem treten deshalb Gegenbewegungen auf, die objektiv darauf zielen, die Gesellschaft vor dem selbstzerstörerischen Marktmechanismus zu schützen. Während diese Tendenzen zu Beginn noch von konservativen Kräften getragen werden, die bemüht sind, alte Bindungen aufrechtzuerhalten, geht die Initiative später auf die Arbeiterbewegung über, die ihre Interessen durch neuartige, freiwillige Zusammenschlüsse in Gewerkschaften zu wahren sucht. Für Polanyi ist diese Doppelbewegung zur Durchsetzung des Warencharakters der Arbeitskraft einerseits, zur Behinderung und Eingrenzung dieser Tendenz durch kollektivplanvolle Regelungen andererseits eine entscheidende Triebkraft der gesellschaftlichen Entwicklung (ebd.: 182ff.).

Die Erfahrung zeigt den Arbeitenden, daß gemeinsames Handeln viel eher dazu geeignet ist, Existenzunsicherheiten zu reduzieren und einen angemessenen Lohn zu erzielen. Sie erkennen, daß der Preis für die Ware Arbeitskraft nicht von anonymen Marktgesetzen geregelt wird, sondern daß sie über Mittel verfügen, diese Gesetze zu beeinflussen. "Die Großindustrie bringt eine Menge einander unbekannter Leute an einem Ort zusammen. Die Konkurrenz spaltet sie in ihren Interessen, aber die Aufrechterhaltung des Lohnes, dieses gemeinsame Interesse gegenüber ihrem Meister, vereinigt sie in einem gemeinsamen Gedanken des Widerstandes - Koalition. So hat die Koalition stets einen doppelten Zweck, den, die Konkurrenz der Arbeiter unter sich aufzuheben, um dem Kapitalisten eine allgemeine Konkurrenz machen zu können." (Marx, MEW 4: 180)

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Unter den Bedingungen einer kapitalistischen Marktwirtschaft sind die Arbeitenden gezwungen, sich zu ihren Fähigkeiten wie zu einer Ware zu verhalten und gleichzeitig ihre persönliche Identität gegen den Marktmechanismus zu behaupten. Als Verkäufer von Waren müssen sie sich die versachlichten Gesetze von Angebot und Nachfrage zunutze machen, als Personen müssen sie danach streben, diese in Wahrheit sozialen Gesetzmäßigkeiten zu beeinflussen. Wie alle Marktteilnehmer stehen sie in Konkurrenz zueinander, müssen jedoch erfahren, daß dieser Mechanismus ihre Existenz gefährdet, wenn sie sich ihm unterwerfen. Um in der Konkurrenz zu bestehen, müssen sie versuchen, die Konkurrenz einzuschränken. Der Arbeitsmarkt

funktioniert nicht ohne bewußtes Handeln gegen den bewußtlosen Mechanismus von Angebot und Nachfrage; er würde seine eigene Substanz untergraben, wenn die Verkäufer der Ware Arbeitskraft sich wirklich seinen verdinglichten Gesetzmäßigkeiten unterwerfen würden. Das eigenständige Handeln der Arbeitenden ist also unabdingbar notwendig. Aufgrund widersprüchlicher Anforderungen, die aus der Struktur der gesellschaftlichen Arbeit resultieren, ist dieses Handeln aber auch notwendigerweise widersprüchlich. Empirisch werden sich sowohl Tendenzen zur Ausnutzung von Marktgesetzen als auch zu ihrer Beeinflussung finden, Tendenzen zur Anpassung werden solche der Selbstbehauptung gegenüberstehen, es wird konkurrenzes und solidarisches Handeln zu verzeichnen sein.

### 5.3 Strategisches Handeln von Beschäftigten in der Arbeitsmarktkonkurrenz

Wie auf anderen Märkten gibt es auch auf dem Arbeitsmarkt kein geplantes Gleichgewicht, eher ist das Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage die Regel. Die damit verbundene existentielle Unsicherheit auf Seiten der Verkäufer von Arbeitskraft treibt diese dazu, bestimmte Strategien zu verfolgen, um einen Käufer zu finden (vgl. Beck/Brater/ Daheim 1980: 34f.).

Das Nächstliegende ist es zu versuchen, die eigene Ware inhaltlich so gut wie möglich nach dem vermuteten Bedarf der Nachfrager zu gestalten. Wer über eine knappe Qualifikation verfügt, findet eher einen Arbeitsplatz als jemand mit "Jedermannqualifikationen". Diese Strategie ist jedoch auf individueller Ebene wenig erfolgversprechend. Denn einerseits ist die Qualifizierung ohne institutionelle Absicherung kaum zu leisten. Andererseits ist der Bedarf für den einzelnen Anbieter kaum durchschaubar und prognostizierbar. Ein allzu enger Zuschnitt der Fähigkeiten auf den Bedarf eines Unternehmens würde die Chancen bei anderen Nachfragern schmälern, während eine allzu breite Qualifizierung u.U. zu wenig spezifisch ist, um einen Käufer zu finden. Während Betriebstreue zu neuen Abhängigkeiten führen kann, dürfte ständiger Wechsel des Arbeitsplatzes je nach den sich bietenden Marktchancen wegen der hohen materiellen und immateriellen Kosten ebenfalls nur eingeschränkt möglich sein (vgl. Offe/ Hinrichs 1984: 65ff.).

Eine zweite Strategie ist zu versuchen, mit dem Preis etwas unter dem allgemeinen Marktpreis zu bleiben sowie Leistung etwas über der allgemeinen Arbeitszeit und

-intensität anzubieten. Wenn diese Strategie sich - dem Wesen der Konkurrenz gemäß - verallgemeinert, wenn alle versuchen, sich gegenüber anderen Anbietern abzugrenzen, indem sie möglichst intensiv und lange arbeiten und sich dazu mit geringem Lohn zufriedengeben, entsteht eine Abwärtsspirale. "Verrichtet ein Mann das Werk von 1 1/2 oder 2 Männern, so wächst die Zufuhr der Arbeit, wenn auch die Zufuhr der auf dem Markt befindlichen Arbeitskräfte konstant bleibt. Die so unter den Arbeitern erzeugte Konkurrenz befähigt den Kapitalisten, den Preis der Arbeit herabzudrücken, während der fallende Preis der Arbeit ihn umgekehrt befähigt, die Arbeitszeit noch weiter heraufzuschrauben." (Marx, MEW 23: 571) Die Konkurrenz unter den Lohnabhängigen führt also nicht wie bei anderen Waren dazu, daß die Produzenten, indem sie miteinander um die rationellste und billigste Herstellungsweise wetteifern, ein gesellschaftlich wünschenswertes Ergebnis zustandebringen. Da die Produktion der Ware Arbeitskraft identisch ist mit der menschlichen Reproduktion an sich, kann niemand ohne Gefahr für Leib und Leben aus dem Markt ausscheiden, deshalb wirkt der ungehemmte Wettbewerb hier ruinös. "Die angebliche Ware 'Arbeitskraft' kann nicht herumgeschoben, unterschiedslos eingesetzt oder auch nur ungenutzt gelassen werden, ohne damit den einzelnen, den Träger dieser spezifischen Ware, zu beeinträchtigen." (Polanyi 1990: 108)

Der einzelne Anbieter der Ware Arbeitskraft muß aufgrund des oben beschriebenen Machtungleichgewichts unterliegen. Er wird zum Spielball anonymer Marktgeschehnisse und der Willkür des Unternehmers. Weitergehende Strategien richten sich deshalb vor allem darauf, die strukturell gegebene Machtasymmetrie gezielt auszugleichen. Die marktkonforme Herangehensweise ist die der Monopolbildung durch Zusammenschluß verschiedener Anbieter. Die Strategie der Monopolisierung nimmt typischerweise bestimmte Besonderheiten des Arbeitskräfteangebots zum Ausgangspunkt, auf welche die Unternehmer angewiesen sind, die jedoch nur von einem bestimmten Personenkreis angeboten werden. Der Zusammenschluß ist dann nicht allein Aufhebung der Konkurrenz unter den Mitgliedern, er ist auch und vor allem ein Mittel in der Konkurrenz mit dem Ziel, Nichtmitglieder von Marktchancen auszuschließen. Max Weber hat dies als Prozeß der "Schließung" gekennzeichnet: "Mit wachsender Zahl der Konkurrenten im Verhältnis zum Erwerbsspielraum wächst hier das Interesse der an der Konkurrenz Beteiligten, diese irgendwie einzuschränken. Die Form, in der dies zu geschehen pflegt, ist die: daß irgendein äußerlich feststellbares Merkmal eines Teils der (aktuell oder potentiell) Mitkonkurrierenden: Rasse, Sprache, Konfession, örtliche oder soziale Herkunft, Abstammung, Wohnsitz usw. von den anderen zum Anlaß genommen wird, ihren Ausschluß vom



Mitbewerb zu erstreben. Welches im Einzelfall dies Merkmal ist, bleibt gleichgültig: es wird jeweils an das nächste sich darbietende angeknüpft." (Weber 1976: 201)

Bei Schließungsstrategien auf dem Arbeitsmarkt liegt es nahe, an bereits vorhandenen Unterschieden in der Ausformung der Ware Arbeitskraft anzusetzen, an ihrer Qualifikation oder an der Fähigkeit, schwer ersetzbare Leistungen zu erbringen (Kreckel 1992: 184ff.). Dies läßt sich historisch zurückverfolgen bis in die Anfänge der industriellen Produktion. In der ständisch gegliederten vorindustriellen Gesellschaft befanden sich bestimmte Fähigkeiten und Ausbildungen im "Sonderbesitz" bestimmter Stände, auf die der Unternehmer zurückgreifen mußte, wenn er sie zur Produktion benötigte. Der Zunftgedanke fußte gerade auf dem Interesse an einer Vermeidung der Konkurrenz unter den mittelalterlichen Handwerkern. Die Regeln der Zünfte legten fest, was wie mit welchen Mitteln, zu welchem Preis und in welcher Menge hergestellt werden durfte. Der Zugang zum Handwerk wurde kontrolliert. Um diese Qualifikationen nutzen zu können, mußte der Unternehmer Zugeständnisse machen, indem er den organisierten Gruppen Privilegien einräumte gegenüber den sog. Ungelernten, die nur über bestimmte Basisqualifikationen verfügten. Zu diesen Zugeständnissen gehörte auch die Kompetenz zur Ausbildung des Nachwuchses und damit die Regelung des Zugangs zum jeweiligen Beruf. Allmählich löste sich zwar die alte ständische Ordnung durch das Fortschreiten der Lohnarbeit auf, die gegebenen sozialen Ungleichheiten wurden jedoch zum Ausgangspunkt eines neuen Systems der Status- und Schichtdifferenzierung. Alte handwerkliche Spezialisierungen wurden zur Grundlage der neuen Berufsdifferenzierung, die wiederum auch eine Statusdifferenzierung impliziert. Die Kompetenzschneidungen zwischen den Berufen sowie zwischen Ausgebildeten und Ungelernten etablierten zugleich bestimmte Kooperationsformen und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Arbeitenden. Zwar gingen die Betriebe dazu über, bestimmte Ausbildungen in eigener Regie durchzuführen, zwar übernahm der Staat seit Beginn des 20. Jahrhunderts Einfluß auf Berufsbilder und Ausbildungsgänge, insgesamt erweist sich jedoch bis heute der Beruf als wesentliches Medium der Reproduktion sozialer Ungleichheiten. Mit ihm sind nach wie vor Ausbildungs- und Beschäftigungsmonopole verbunden (Beck/ Brater/ Daheim 1980: 56ff.). Aus Kostengründen sind zwar auch die Unternehmen daran interessiert, die Berufsausbildung auf möglichst wenige Personen zu begrenzen, die berufliche Strukturierung des Arbeitsmarkts wird jedoch vor allem getragen vom Interesse der Arbeitenden an der Ausschaltung von Konkurrenz.

Auf ganz ähnliche Weise läßt sich die Abgrenzung der Angestellten von den Arbeitern erklären. Der Angestelltenstatus entstand, als die größer werdenden Unternehmen dazu übergingen, einen eigenen Verwaltungsapparat aufzubauen. Für die in einer solchen hierarchisch aufgebauten Bürokratie tätigen Angestellten ergaben sich dadurch einige Privilegien gegenüber den Arbeitern: Sie leisteten vorwiegend geistige Arbeit, ihnen wurde mehr Verantwortung übertragen, und sie befanden sich in größerer Nähe zur Unternehmensleitung, als deren Assistenten sie galten. Obwohl diese Privilegien mit der Zeit immer weiter abgebaut wurden und obwohl die Lohnabhängigkeit der Angestellten immer deutlicher hervortrat, ist die Abgrenzung zu den Arbeitern bis heute von hoher Bedeutung für ihr Selbstverständnis, das gesellschaftlich weitgehend geteilt wird. "Überspitzt und scheinbar tautologisch könnte man sagen: Viele Angestellte unterscheiden sich nur deshalb von den Arbeitern, weil sie sich von den Arbeitern unterscheiden und weil diese Unterscheidung auch von den anderen Mitgliedern der Gesellschaft respektiert wird." (Bahrtdt 1972: 136) Die Abgrenzung beruht heute weitgehend auf sozialer Schließung, auf einer kollektiven Verteidigung von Zugangschancen zu Arbeitsplätzen. Als Minderheit haben die Angestellten größere Chancen, ihre Interessen durchzusetzen, als wenn sie sich mit der großen Masse der Arbeiter solidarisieren. "Es war realistischer, Sonderrechte für eine soziale Sondergruppe zu fordern. Man konnte dann nicht nur auf Nachgiebigkeit, sondern auch auf Entgegenkommen bei denen hoffen, die im Grunde an einer vertikalen Differenzierung der Arbeitnehmerschaft interessiert waren." (ebd.: 132)

Die Abgrenzungs- und Schließungsbestrebungen einzelner Beschäftigtengruppen können wiederum von den Unternehmen zur Loyalitätssicherung bei den Bevorzugten sowie zur Abwehr von Ansprüchen der Benachteiligten genutzt werden. Vom Unternehmer eingeräumte Privilegien bleiben jedoch instabil, denn durch Veränderung der technischen und organisatorischen Gegebenheiten kann sich die Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen immer wieder verändern. "Die Entstehung der Einzelberufe läßt sich somit im Prinzip als labiles, prinzipiell veränderbares Resultat historischer Interessenauseinandersetzungen um mehr oder weniger günstige 'Kompetenzschneidungen' erklären." (Brater/ Beck 1983: 214) Das gleiche gilt für Angestellten Tätigkeiten, auch sie unterliegen technischer und organisatorischer Rationalisierung, die den Status der Angestellten immer wieder in Frage stellen. Die Substitutionskonkurrenz wird nie ganz ausgeschaltet, solange die Nachfrage-seite über den Machtvorteil zur Gestaltung der Einsatzbedingungen von Arbeitskraft verfügt. Hier wird eine Ambivalenz deutlich, die allen Schließungsstrategien innewohnt: Indem die Lohnabhängigen sich zu Gruppen zusammenschließen, um Konkurrenz unter

sich auszuschalten, etablieren sie gleichzeitig eine neue Form der Konkurrenz zwischen den Gruppen sowie zwischen Organisierten und Unorganisierten. "Der Rekurs auf den Erwerb bzw. die Verteidigung gruppentypischer Statusvorteile am Arbeitsmarkt stellt sich als eine Verlagerung des Machtgefälles zwischen Nachfrage und Angebot des Arbeitsmarktes in die Angebotsseite selbst dar, d.h. als eine Bewältigung des Machtgefälles zwischen Angebots- und Nachfrageseite durch Etablierung eines neuen Machtgefälles zwischen strategisch besser- und schlechterplazierten Gruppen von Arbeitskraft-Anbietern." (Offe/ Hinrichs 1984: 68)

Die auf dem Beruf gründende Schließungsstrategie nimmt den Warencharakter der Arbeitskraft zum Ausgangspunkt, um von dort Vorteile in der Konkurrenz zu erringen. Der interne Arbeitsmarkt kann dagegen als Ausdruck einer strategischen Nutzung der sozialen Beziehungen im Betrieb angesehen werden. Diese besondere Schließungsstrategie knüpft an der Tatsache an, daß mit dem Arbeitsverhältnis eine soziale Beziehung etabliert wird, auf die auch der Unternehmer angewiesen ist. Hier wird der fiktive Charakter der Ware Arbeitskraft deutlich: Arbeitende sind auch als Subjekte gefragt, da Arbeit auch unter dem Kapitalverhältnis subjektive Betätigung bleibt. Damit ändert sich die Logik des strategischen Handelns. Es geht nicht mehr nur um das Ausnutzen mehr oder weniger gut berechenbarer Marktbewegungen. Der betriebliche Arbeitsprozeß wird nicht wie der Marktprozeß quasi von außen analysiert, sondern direkt von den Arbeitenden mitgestaltet. Er muß sogar von ihnen gestaltet werden, denn Arbeit als subjektive Tätigkeit läßt sich nicht vollständig vom Management organisieren oder durch Technik ersetzen. Subjektive Beiträge der Arbeitenden sind Funktionserfordernis jeder betrieblichen Organisation. Im Betrieb entsteht daher eine Gegentendenz zum Vermarktungszwang der Ware Arbeitskraft. Die Beschäftigten nehmen die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags, die Bindung der Ware Arbeitskraft an die Person ihres Besitzers und die daraus folgende Abhängigkeit des Unternehmers von der Loyalität der Arbeitenden zum Ausgangspunkt, um ihre Ersetzbarkeit zu reduzieren und Konkurrenz auszuschalten. Ansatzpunkt ist dabei sowohl die individuelle Bereitschaft zur loyalen Ausfüllung der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags als auch der Wille zur Kooperation in der betrieblichen Belegschaft insgesamt. Im Arbeitsprozeß entstehen subjektiv gestaltete Bindungen der Arbeitenden untereinander, aber auch zwischen ihnen und dem Arbeitgeber, die das Wirken der Marktgesetze ergänzen und gleichzeitig begrenzen.

Ähnlich wie die beruflichen Schließungsstrategien werden aber auch die betrieblichen Varianten nie ganz zur Ausschaltung der Konkurrenz führen. Auch hier gilt die oben beschriebene Ambivalenz: Betriebliche Schließung ist ein Versuch zur Ausschaltung der Konkurrenz mit den Mitteln der Konkurrenz selbst. Die Vorteile der einen gehen zu Lasten der anderen, die Beschäftigten nutzen ihre Vorteile auf Kosten der Arbeitslosen. Das eigentliche Machtgleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage wird dadurch nur modifiziert, nach wie vor bleibt der Unternehmer in der Lage, durch organisatorische und technische Rationalisierungen vermeintliche Besitzstände der Belegschaft in Frage zu stellen. Der Arbeitgeber kann so seinerseits auf der veränderten Form der Konkurrenz aufbauen, indem er die relativen Privilegien der Beschäftigten an Bedingungen der Folgebereitschaft, Leistungsfähigkeit usw. knüpft. Je größer die Arbeitslosigkeit ist, desto höher werden diese Bedingungen geschraubt. Wie empirische Untersuchungen zeigen, werden schon bei der Einstellung verschärfte Kriterien angelegt, die zunehmend nicht mehr nur die berufliche Eignung sondern auch Persönlichkeitsmerkmale umfassen (Windolf/ Hohn 1984).

Diesem Dilemma könnten die Arbeitenden durch Solidarisierung auf höherer, überbetrieblicher Ebene begegnen. Die Industriegewerkschaften sind ein Ausdruck solcher Solidarisierungen zur Aufhebung der zwischenbetrieblichen wie auch der beruflichen Konkurrenz. Die Tatsache, daß es ihnen gelungen ist, bestimmte allgemeingültige Mindestbedingungen für Verkauf und Einsatz der Arbeitskraft in Tarifverträgen und Gesetzen festzulegen, zeigt, daß solches Bemühen keineswegs erfolglos ist. Andererseits ist auch die gewerkschaftliche Politik nicht frei von Tendenzen sozialer Schließung der Beschäftigten gegen die Arbeitslosen. Verstärkt werden Schließungstendenzen noch durch das System der industriellen Beziehungen in Deutschland, das vornehmlich auf der Stärke betrieblicher Belegschaften und ihrer Betriebsräte aufbaut (Hohn 1991).

Der Mechanismus des Arbeitsmarkts sorgt dafür, daß sich die Beschäftigten immer wieder einer "Reservearmee" von Arbeitsuchenden gegenübersehen, deren Konkurrenz sie zu Maßnahmen der Beschäftigungssicherung veranlaßt. Man muß Marx' theoretische Herleitung einer notwendigen Tendenz zur "relativen Überbevölkerung" nicht teilen, um zu verstehen, welche Beschäftigungsunsicherheit unter den Arbeitenden in kapitalistischen Marktwirtschaften herrscht (Schramm 1992). Es gibt keinen planmäßigen Zusammenhang zwischen Angebot und Nachfrage, er stellt sich immer nur zufällig her, sodaß niemand vorhersagen kann, ob, für wie lange und wo er Beschäftigung findet. Durch Maßnahmen

der Produktivitätssteigerung und Arbeitsintensivierung werden ständig Arbeitskräfte freigesetzt, die sich anderswo eine Beschäftigungsmöglichkeit suchen müssen. In den periodisch auftretenden Krisen wird die Produktion eingeschränkt, den Entlassenen gelingt es nicht mehr, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Die Angst, ersetzt zu werden, veranlaßt diejenigen, die noch beschäftigt sind, zu weiterer Leistungssteigerung und Arbeitszeitverlängerung, was wiederum zu weiteren Entlassungen führt. Im konjunkturellen Aufschwung wird aufgrund der vorgenommenen Rationalisierungen verhältnismäßig zum Gesamtkapital weniger Arbeitskraft benötigt, was den Abbau der Arbeitslosigkeit zumindest verzögert (Marx, MEW 23: 657ff.). "Das Kapital agiert auf beiden Seiten zugleich. Wenn seine Akkumulation einerseits die Nachfrage nach Arbeit vermehrt, vermehrt sie andererseits die Zufuhr von Arbeitern durch deren 'Freisetzung', während zugleich der Druck der Unbeschäftigten die Beschäftigten zur Flüssigmachung von mehr Arbeit zwingt, also in gewissem Grad die Arbeitszufuhr von der Zufuhr von Arbeitern unabhängig macht." (ebd.: 669).

Um die Konkurrenz aufzuheben, müßte es den Gewerkschaften gelingen, eine "planmäßige Zusammenwirkung zwischen den Beschäftigten und Unbeschäftigten" (ebd.) zu organisieren, was heute schon auf internationaler Ebene geschehen müßte, um wirklich wirksam zu sein. Zwar scheint es keinen systematischen Grund zu geben, warum Solidarisierung nicht wiederum auf internationaler Ebene neu entstehen könnte, die Realität zeigt jedoch eher die Tendenz zu mehrfach gestuften Schließungsstrategien von einzelnen Gruppen im Betrieb bis hin zur Abschottung des nationalen Arbeitsmarkts mit Hilfe des Staates. Monopolisierung und Segmentierung, Solidarität und Konkurrenz werden sich solange wechselseitig hervorbringen, wie der Arbeitsmarkt als selbstregulierendes System bestehen bleibt. "Den Faktor Arbeit aus dem Markt herauszunehmen, bedeutet eine ebenso radikale Transformation, wie es die Errichtung eines wettbewerbsbestimmten Arbeitsmarkts gewesen war." (Polanyi 1990: 332)

Als vorläufiges *Fazit* läßt sich festhalten: Der interne Arbeitsmarkt kann als Ergebnis von Schließungsstrategien betrieblicher Belegschaften im Zusammenwirken mit Unternehmensstrategien der Loyalitätssicherung beschrieben werden. Er besteht aus einem Geflecht von Beziehungen, die sich notwendig aus der Tatsache ergeben, daß Arbeitskraft an die Person ihres Besitzers gebunden bleibt. Hieran können die Strategien der Arbeitenden gegen ihre Behandlung als Ware anknüpfen. Die sozialen Beziehungen institutionalisieren sich im Betrieb in bestimmter Weise, sie grenzen die Belegschaft vom Arbeitsmarkt ab.

Dieselben Beziehungen bleiben jedoch konkurrenzbestimmt, da der Warencharakter der Arbeitskraft nicht aufgehoben wird. Die Strategien der Beschäftigten zur Institutionalisierung der Sozialbeziehungen im Betrieb richten sich gegen die Konkurrenz potentieller anderer Anbieter außerhalb des Betriebes, aber auch gegen die Konkurrenz interner Mitbewerber um den jeweiligen Status. Strategien zur Begrenzung der Konkurrenz können im Ergebnis dazu führen, daß diese auf höherer Stufe reproduziert wird. Aus individueller Konkurrenz wird Konkurrenz verschiedener Arbeitskräftegruppen und -zusammenschlüsse.

Innerhalb des Betriebszusammenhangs lassen sich dann drei Vorgehensweisen unterscheiden. Um die eigene Stellung zu sichern, kann man erstens auf *individuelle* Weise versuchen, sich von anderen abzugrenzen durch besondere Qualifikationen und Fähigkeiten, durch besonders hohe Loyalität und Leistung oder durch besonders niedrige Anforderungen an Lohn und Arbeitsbedingungen. Daneben gibt es zweitens *gruppenförmige* Zusammenschlüsse, die darauf abzielen, durch Monopolisierung von Chancen andere auszugrenzen. Oft können sich solche Gruppen auf überbetrieblich gültige Normen berufen, wie z.B. daß Facharbeiter einen besonderen Status verdienen, daß Männer an bestimmten Arbeitsplätzen Vorrang vor Frauen haben usw. Drittens wohnt dem betrieblichen Sozialzusammenhang insgesamt eine Tendenz zur Abschließung gegenüber dem Arbeitsmarkt inne. Das gemeinsame Interesse einer *Belegschaft* am Erhalt der Arbeitsplätze legt es nahe, gemeinsam gegen die Konkurrenz vom Arbeitsmarkt vorzugehen. Alle drei Strategievarianten werden in widersprüchlichen Konstellationen im internen Arbeitsmarkt vorzufinden sein. Sie werden darüberhinaus beeinflußt von Versuchen der Gewerkschaften zum überbetrieblichen Zusammenschluß aller Lohnabhängigen, der Beschäftigten wie der Arbeitslosen. Es kommt letztlich auf das Handeln der Lohnabhängigen an, inwieweit sie sich den versachlichten Marktgesetzen unterwerfen und in welchen Formen sie versuchen, die auf Dauer ruinösen Folgen der Konkurrenz zu begrenzen.

Auf welche Weise gelingt es nun den Beschäftigten, die sozialen Beziehungen im Betrieb so zu strukturieren, daß sie einen Schutz vor externer Arbeitsmarktkonkurrenz bieten? Diese Frage läßt sich aus Marktprozessen und marktbezogenem Handeln allein nicht beantworten. Sie erfordert eine Analyse des betrieblichen Arbeitsprozesses. Die Erklärung des Phänomens interner Arbeitsmärkte als Schließungsstrategie betrieblicher Belegschaften steht und fällt mit dem Nachweis, daß die betriebliche Organisation Ansatzpunkte für Strategien der Arbeitenden zur Kontrolle ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bietet und bieten muß.

## 6. Betriebliches Handeln und Kontrolle des Arbeitsprozesses

Um Ansatzpunkte der Beschäftigten zur Sicherung ihrer Arbeitsmarktposition herauszuarbeiten, wird im folgenden auf die Besonderheiten des Arbeitsprozesses als soziale Beziehung eingegangen. Handlungstheoretischer Ausgangspunkt der Analyse ist das sog. Transformationsproblem: Die Ware Arbeitskraft muß im Betrieb in konkrete Arbeit umgewandelt werden. Da der Unternehmer über die Mittel verfügt, welche die Arbeitenden zur Befriedigung elementarer Bedürfnisse benötigen, kann er mit einer gewissen Folgebereitschaft für seine Anordnungen rechnen. Das oben beschriebene Machtungleichgewicht zwischen Käufer und Verkäufer der Arbeitskraft reproduziert sich im Arbeitsprozeß als Herrschaftsverhältnis. "Aber alle Formen von Abhängigkeit stellen gewisse Ressourcen zur Verfügung, mit denen die Unterworfenen die Aktivitäten der ihnen Überlegenen beeinflussen können." (Giddens 1992: 67) Das Management muß versuchen, die Arbeitenden zu einem Handeln zu veranlassen, das den Betriebszielen dient. Die Arbeitenden ihrerseits müssen versuchen, ihr individuelles und kollektives Handeln soweit selbst zu steuern, daß sie ihre Interessen wahren können. Für diese Problematik der Steuerung des Arbeitshandelns hat sich im Anschluß an die anglo-amerikanische labour-process-debate der Begriff "Kontrolle" auch in der deutschsprachigen Industriesoziologie durchgesetzt. Kontrolle ist nicht einseitig als Management- oder Arbeiterkontrolle zu definieren, sie erklärt sich eher aus wechselseitigen Strategien der Einflußnahme zwischen Management und Belegschaft, als zeitweiliger Interessenskompromiß. Weiterhin ist davon auszugehen, daß weder innerhalb des Managements noch vor allem innerhalb der Belegschaft die Ausprägungen der Kontrolle über den Arbeitsprozeß gleich verteilt sind. Kontrolle ist deshalb eher als "Resultante der Kontrollansprüche und -strategien der verschiedenen Interessen- und Akteursgruppen" im jeweiligen Betrieb zu fassen (Jürgens 1984: 68).

Die Thematisierung des Arbeitsprozesses aus der Kontrollperspektive unterscheidet sich von der Thematisierung aus der Perspektive der Qualifikation, wie sie lange in der deutschen Industriesoziologie vorherrschte. Insbesondere die Auseinandersetzung mit den Thesen Bravermans hat gezeigt, daß die Bestrebungen des Managements nach einer Kontrolle des Arbeitsprozesses nicht gleichzusetzen sind mit einer Dequalifizierung der Beschäftigten. Im Taylorismus ist dies zweifelsohne der Fall, hier wird versucht, durch Arbeitsteilung die Qualifikationsanforderungen soweit zu senken, daß die Tätigkeiten leicht zu überwachen und zu steuern sind und daß die Arbeitskräfte jederzeit ausgetauscht

werden können. Dieser Zusammenhang gilt jedoch nicht universell (Littler 1982: 48ff.). Es gibt andere Kontrollformen, die in der Lage sind, Leistung zu steuern und Tätigkeiten zu überwachen, ohne daß die Qualifikationen der Beschäftigten dadurch verändert würden. Umgekehrt sind höhere Qualifikationsanforderungen keineswegs mit größeren Handlungsspielräumen für die Beschäftigten verbunden. Neuere Kontrollformen des Managements setzen nicht mehr direkt bei der Rationalisierung einzelner Arbeitsprozesse an, sondern zielen auf eine sachliche und zeitliche Durchstrukturierung des Gesamtprozesses. Auch hochqualifizierte Tätigkeiten werden in ein engmaschiges Netz von zeitlichen Rahmendaten eingespannt, die Kontrolle verlagert sich von der einzelnen Verrichtung auf das Ergebnis der Tätigkeit (Manske 1991: 11ff.).

In einem ersten Abschnitt werden zunächst die Grenzen der Managementkontrolle behandelt. Allgemein formuliert, liegen sie im Bedarf des Betriebes an subjektiven Handlungen. Es wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit dies wiederum Ansatzpunkte und Möglichkeiten für die Beschäftigten zur Einflußnahme bietet. Dabei ist davon auszugehen, daß die Machtpotentiale ungleich verteilt sind zwischen verschiedenen Belegschaftsgruppen und Individuen.

Im zweiten Abschnitt soll die Kontrollproblematik aus der Sicht der Arbeitenden analysiert werden. Denn auch für sie besteht eine Notwendigkeit zur Kontrolle der Arbeitsbedingungen, einerseits um die Reproduktion der Arbeitskraft zu sichern, andererseits aus einem inhaltlichen Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit heraus. Sie sind dabei nicht nur - in unterschiedlichem Maße - von den objektiven Gegebenheiten des Unternehmens, sondern im kooperativen Arbeitsprozeß auch voneinander abhängig.

Im dritten Abschnitt schließlich werden verschiedene Typen möglicher Strategien der Arbeitenden zur Kontrolle des Arbeitsprozesses untersucht, die dann im folgenden Kapitel 7 wieder aufgegriffen werden, um sie daraufhin zu analysieren, ob und inwieweit sie zur Etablierung eines internen Arbeitsmarktes beitragen.

### 6.1 Möglichkeiten der Arbeitenden zur Kontrolle des Arbeitsprozesses

"Die eigentümliche Natur dieser spezifischen Ware, der Arbeitskraft," - schreibt Marx - "bringt es mit sich, daß mit der Abschließung des Kontrakts zwischen Käufer und Ver-



käufer ihr Gebrauchswert noch nicht wirklich in die Hand des Käufers übergegangen ist." (Marx, MEW 23: 188) Dieser Übergang vollzieht sich in der Produktion selbst, hier zeigt sich dann auch, daß die formale Freiheit und Gleichheit der Warenbesitzer ein Herrschaftsverhältnis beinhaltet, das den Unternehmer berechtigt, dem Arbeiter Anordnungen zu erteilen und sich seine Mehrarbeit anzueignen. Die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages eröffnet für den Unternehmer die Chance der Bestimmbarkeit, aber auch das Risiko, daß die Arbeitenden einen eigenen Sinn mit der Arbeit verbinden, der sich von dem der Wertproduktion unterscheidet (Berger/ Offe 1984: 91f.). Arbeit ist kein sachlicher Produktionsfaktor, sondern immer subjektive Praxis. Die gekaufte Ware Arbeitskraft ist ohne Zutun des Beschäftigten nicht in Arbeit umzusetzen. Daß menschliches Handeln vom Bewußtsein gesteuert wird, ist gleichzeitig Voraussetzung und Gefährdung eines Arbeitsprozesses, der mit dem Ziel der Wertproduktion vom Unternehmer veranlaßt wird. "Das Transformationsproblem führt also in ein Dilemma: Das besiegelte Arbeitsverhältnis, der Kauf und Verkauf der Ware Arbeitskraft, eröffnet die formelle Disposition über das Arbeitsvermögen und ermöglicht damit die Steuerung und Kontrolle ihrer Nutzungsformen. Aber gerade die möglich gewordene Variabilität ihres Gebrauches markiert die Unbestimmtheitslücke und Unsicherheitszone, die im Vollzug des Arbeitsprozesses selber verbleibt." (Wehrsig 1993: 177)

Das betriebliche Problem der Einheit von Person und Arbeitsvermögen ist nicht vermeidbar oder endgültig lösbar, aber es kann auf verschiedene Weise ausdifferenziert und bearbeitbar gemacht werden (ebd.; vgl. Seltz/ Hildebrandt 1985: 94f.). Diese Bearbeitung ist als politischer Prozeß aufzufassen, in den zwar der Unternehmer sein Machtübergewicht als Arbeitgeber einbringt, was aber nicht bedeutet, daß er jeglichen Eigensinn der Beschäftigten eliminieren kann. Im Gegenteil ergeben sich immer wieder Konflikte, die auf die eine oder andere Weise beigelegt werden müssen, um den Arbeitsprozeß aufrechtzuerhalten (Dörr/ Hildebrandt/ Seltz 1984: 182ff.). Das Interesse der Arbeitenden an der Verteidigung ihrer Autonomie, am Schutz und an der Erweiterung ihres Arbeitsvermögens trifft auf das betriebliche Interesse an einer maximalen wirtschaftlichen Nutzung der Arbeitskraft. Dieser Konflikt kann auf die eine oder andere Weise kanalisiert werden, ist aber "als Konflikt nicht stillzustellen" (Offe/ Hinrichs 1984: 58).

"Von einem bestimmten und keineswegs oberflächlichen Gesichtspunkt aus könnte man die Rationalisierung als die Gesamtheit der mehr oder weniger wendigen, geschickten, zweckentsprechenden Maßnahmen betrachten, die unter wechselndem Einsatz wirtschaftli-

cher und menschlicher Anreiz- und Druckmittel den Arbeiter in eine Situation versetzen sollen, in der er - unter den Bedingungen des Industrie-Kapitalismus - gezwungen ist, auf die Zurückhaltung seiner Kräfte zu verzichten und sein physisches, technisches und menschliches Potential soweit wie möglich zu entfalten. Die Tatsachen offenbaren unter den verschiedenartigsten Umständen den je nach der Situation mehr oder weniger offenen Kampf zwischen den beiden einander entgegengesetzten Tendenzen der Verschleißung und der Entfaltung." (Friedmann 1952: 284) Das problematische Verhältnis von Fremd- und Selbstbestimmung im kapitalistischen Arbeitsprozeß bildete schon immer einen zentralen Gegenstand der Industriosozologie. Jede betriebliche Organisation, jede Maschine stellt Ansprüche an menschliches Handeln. Auch wenn sich die Funktion des Arbeiters im Gesamtprozeß nicht mit seinen Interessen deckt, so ist er doch als ganze Person herausgefordert. Was er tut, bleibt eine menschliche Leistung, die als Handlung eines Menschen und nicht als maschinelles Funktionieren zu verstehen ist (Popitz u.a. 1957: 176).

Aus diesem Subjektivitätsbedarf der betrieblichen Organisation ergeben sich im Produktionsprozeß selbst bestimmte Machtpositionen der Beschäftigten, welche die aus dem Arbeitsvertrag resultierenden Verfügungsrechte des Unternehmers einschränken können. Situationen der Ungewißheit, in denen der Unternehmer nicht einfach mit der Bereitschaft der Beschäftigten - im Doppelsinn des Wortes: - rechnen kann, bieten Ansatzpunkte für Gegenmacht (Jürgens 1984: 61ff.). Kontrollanspruch des Managements ist es, solche Unsicherheiten zu vermeiden, indem die Anforderungen an menschliche Leistungen möglichst weitgehend im Sinne des Betriebsziels festgelegt, die Leistung gesteuert und ihre Ergebnisse überprüft werden. Zu starke Kontrolle kann jedoch gerade das zerstören, was sie sicherstellen soll: den Eigenbeitrag der Arbeitenden. Im Bemühen der Betriebe, die Kontrollproblematik zu lösen, lassen sich grob drei Dimensionen unterscheiden:

1. **Organisierung** meint im wesentlichen die Überführung von Handlungen in soziale Strukturen, wenn man mit Giddens (1992: 67ff.) unter Struktur Regeln und Ressourcen versteht, die in Raum und Zeit Bestand haben und sich der Kontrolle des einzelnen Akteurs entziehen. Strukturen reproduzieren sich durch kollektives Handeln, sie schränken es ein, ermöglichen es aber auch. **Organisierung** ist folglich die Steuerung des Handelns durch unpersönliche Regeln und Ressourcen. Gefragt wird danach, welche Ansatzpunkte sich für die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch die Arbeitenden aus der Tatsache

ergeben, daß Organisierung subjektiven Handelns durch das Management notwendigerweise unvollständig ist.

2. Technisierung bezeichnet die Überführung von Handlungen in gegenständliche, künstliche Abläufe, die nach mathematischen Regeln festgelegt werden. Technisierung steuert das Handeln insofern als sich der Mensch dem Funktionsschema der Maschine anpassen muß, wenn ein sinnvolles Ergebnis erzielt werden soll. Gefragt wird danach, welche Ansatzpunkte sich für die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch die Arbeitenden aus der Tatsache ergeben, daß soziales Handeln Voraussetzung für das Funktionieren technischer Abläufe bleibt.

3. Personalführung scheint nur noch einen Rest an nicht-organisierbaren und nicht-technisierbaren Handlungen zu "bearbeiten". Das Handeln der Beschäftigten wird in direkter Interaktion von Vorgesetzten gesteuert. Wie sich zeigen wird, ist Personalführung Ausfluß einer Managementideologie, die nach wie vor das subjektive Handeln der Arbeitenden als Restgröße ansieht, welche, wenn schon nicht organisiert und technisiert, so doch mittels Anreizen, Überzeugung, Überredung gehandhabt werden kann. Gefragt wird danach, welche Ansatzpunkte sich für die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch die Arbeitenden aus der Tatsache ergeben, daß auch diese Form der Fremdsteuerung ihre Grenze im Eigenwillen der Subjekte findet.

### 6.1.1 Unvollständigkeit von Organisierung

Der erste Schritt zur systematischen Gestaltung des Arbeitsprozesses unter Verwertungsgesichtspunkten bestand historisch in der Zusammenfassung von Arbeitskräften in Manufakturen. In zentralisierten Gewerbebetrieben wurden Arbeitskräfte beschäftigt, die aus feudalen Abhängigkeits- und Schutzverhältnissen entlassen worden waren (Kocka 1990: 375ff.). Die Betriebe griffen dabei auf die vorhandenen handwerklichen Qualifikationen dieser nunmehr Lohnabhängigen zurück. In der Manufaktur entsteht nun unter der Leitung des Kapitaleigners ein Gesamtmechanismus, in dem "... die verschiedenen, einander ergänzenden Arbeitsprozesse ununterbrochen, gleichzeitig und räumlich nebeneinander fortgehen. Es ist klar, daß diese unmittelbare Abhängigkeit der Arbeiten und daher der Arbeiter voneinander jeden einzelnen zwingt, nur die notwendige Zeit zu seiner Funktion zu verwenden, und so eine ganz andre Kontinuität, Gleichförmigkeit, Regelmäßigkeit,

Ordnung und namentlich auch Intensität der Arbeit erzeugt wird als im unabhängigen Handwerk oder selbst der einfachen Kooperation." (Marx, MEW 23: 365f.) Die Arbeit des einzelnen erfüllt nurmehr eine Funktion im Gesamtzusammenhang der Manufaktur. Die Arbeitenden sind gezwungen, sich zu spezialisieren. Damit wird aus der ökonomischen Abhängigkeit vom Unternehmer auch eine inhaltliche vom Leiter des Gesamtprozesses. "Der Zusammenhang ihrer Funktionen und ihre Einheit als produktiver Gesamtkörper liegen außer ihnen, im Kapital, das sie zusammenbringt und zusammenhält. Der Zusammenhang ihrer Arbeiten tritt ihnen daher ideell als Plan, praktisch als Autorität des Kapitalisten gegenüber, als Macht eines fremden Willens, der ihr Tun seinem Zweck unterwirft." (Marx, MEW 23: 351)

Andererseits bleibt der Unternehmer abhängig vom handwerklichen Geschick der Arbeitenden. Die Verrichtung der einzelnen Tätigkeiten erfordert nicht nur nach wie vor eine handwerkliche Ausbildung, sodaß nur bestimmte Arbeitskräfte beschäftigt werden können, es bleiben dem Unternehmer auch der genaue Arbeitsinhalt und die wahre Arbeitsintensität weitgehend verborgen. "Da das Handwerksgeschick die Grundlage der Manufaktur bleibt und der in ihr funktionierende Gesamtmechanismus kein von den Arbeitern selbst unabhängiges objektives Skelett besitzt, ringt das Kapital beständig mit der Insubordination der Arbeiter." (Marx, MEW 23: 389) Persönliche Aufsicht, Disziplinierung durch Fabrikordnungen, z.T. verbunden mit patriarchalischen Integrationsversuchen, letztlich aber immer die Entlassungsdrohung waren die Mittel der Unternehmer, um dennoch eine Organisation des Produktionsprozesses zu gewährleisten (Kocka 1990: 497ff.).

Besonders deutlich läßt sich diese widersprüchliche Entwicklung im Maschinenbau verfolgen, der bis heute noch handwerkliche Züge trägt. Seit dem Entstehen dieser Branche im 19. Jahrhundert sind die Schwierigkeiten der Unternehmer, die Arbeit zu kontrollieren und zu organisieren zwar geringer geworden, "wegen der hohen Komplexität und gleichsam 'Einmaligkeit' der einzelnen Auftragsbearbeitungen durch den Arbeiter, ist es aus der Unternehmensperspektive unverzichtbar, die Subjektivität des Arbeiters 'einzufordern', ihn als 'quasi-selbständigen Produzenten' in die Arbeit 'hineinzuziehen'." (Manske 1991: 38f.) Die hieraus entstehenden Machtpotentiale verleihen den Arbeitenden in relativ hohem Maße die Fähigkeit zur eigenständigen "Politik in der Produktion" (Burawoy) auch ohne institutionalisierte Interessenvertretung (Manske 1991: 40). Diese schon in den Anfängen der Arbeiterbewegung feststellbare Fähigkeit der Maschinenbauarbeiter zur Artikulation und Durchsetzung von Interessen hängt heute wie damals "... mit

ihrer relativ hohen Qualifikation, ihrer starken Stellung auf dem Arbeitsmarkt und ihrer weiterhin wirksamen handwerklichen Prägung zusammen, die sie gegenüber bestimmten Folgen der fabrikindustriellen Modernisierung ... kritisch sensibilisierte und ihre kollektive Handlungsfähigkeit hob." (Kocka 1990: 447)

Die verschiedenen Formen der Arbeitsteilung sind deshalb nicht nur als Unternehmensstrategie zur Produktivitätssteigerung anzusehen, sondern auch als Versuch des Managements, sich von handwerklichen Qualifikationen unabhängig zu machen, den Arbeitsprozeß unter Herrschaftsgesichtspunkten neu zusammenzusetzen sowie je nach Bedarf Arbeitskraft in der benötigten Menge und Qualität einkaufen zu können (Braverman 1980: 63ff.). Taylors Scientific Management bedeutet eine Systematisierung dieser Versuche. Es zielt darauf ab, den Arbeitsprozeß von den Fertigkeiten des Arbeiters loszulösen, das Wissen beim Management zu konzentrieren, alle Elemente des Arbeitsprozesses vor auszuplanen und nach Effektivitätsgesichtspunkten umzustrukturieren, um schließlich Vorschriften und Verfahrensweisen für die ausführenden Arbeiten zu erlassen, die dann lückenlos zu kontrollieren wären (ebd.: 73ff.). "Die wissenschaftliche Arbeitsorganisation ... bemüht sich, den Arbeiter in ein unentrinnbares Netz einzuspannen, aus dem er nicht mehr heraus kann und das ihn zu optimaler Ausnutzung der Maschinen und zu größerer Produktion zwingt. Im Grunde kümmert sie sich wenig darum, ob der Arbeiter mit diesem System einverstanden ist oder nicht ...". (Friedmann 1952: 363)

Hiermit ist eine neue Stufe der Herrschaft erreicht: Konnte der gelernte Handwerker zumindest potentiell noch ganze Produkte herstellen, verrichten die Teilarbeiter Tätigkeiten, die für sich genommen sinnlos sind. Erst in einem fremdbestimmten Zusammenhang mit anderen Teilarbeiten ergeben sie einen Sinn; die Abhängigkeit vom Betrieb scheint vollkommen, jeder einzelne Handgriff wird vorgeschrieben. "In allen anderen Formen der Sklaverei steckt die Sklaverei in den Verhältnissen. Nur hier ist sie in die Arbeit selbst übertragen", schreibt Simone Weil in ihr Fabrikstagebuch (Weil 1978: 138). Bei näherem Hinsehen zeigt sich jedoch, daß die Dialektik von Fremd- und Selbstbestimmung sich reproduziert. "Es gehört nicht zu den geringsten der inneren Widersprüche der rationalisierten Großindustrie, daß heute Klage erhoben wird, wenn man - mit dem Fehlen einer aktiven geistigen Anteilnahme und mit der mangelnden Freisetzung der intellektuellen und technischen Kräfte des Arbeiters - das erntet, was man mit der scharfen Trennung zwischen dem gedanklichen und dem ausführenden Anteil an der Arbeit gesät hat." (Friedmann 1952: 354)

Jede auch noch so fein eingeteilte und vorausberechnete Arbeitstätigkeit bleibt doch subjektives Handeln des Arbeitenden. "Das heißt vor allem, daß er gezwungen ist, umfassender zu antworten, als er gefragt worden ist. ... Nicht nur Intelligenzleistungen sind niemals im maschinellen Sinn rationell. Auch jedes körperliche Verhalten hat einen 'Hof' von Begleiterscheinungen, nach denen 'nicht gefragt' worden ist. Bewegungen, die sich nach einem streng vorgegebenen Takt vollziehen müssen, führen zu körperlichen und geistigen Kompensationen: Ein Arbeiter kann sie nur aushalten, wenn er gleichzeitig träumt, ein anderer, wenn er die Takte mitzählt und frei strukturiert, ein dritter, wenn er zugleich 'nicht gefragte' Bewegungen mitvollzieht. Alle drei aber sind gezwungen, das, was sie tun, irgendwie zu interpretieren. Sie beziehen ihre Teilleistungen auf ihre Person und antworten aus dem Gesamtzusammenhang ihres Lebens, ihrer Fähigkeiten und ihrer Kräfte: also jeweils mehr, als sie gefragt sind. Wir müssen folglich bedenken, daß eine Leistung immer eine disziplinierende Handlung des Menschen mit sich selbst voraussetzt und daß sie niemals abstrakt und rationell in der jeweiligen Anforderung aufgeht." (Popitz u.a. 1957: 176f.) Durch Arbeitsteilung wird folglich das Kontrollproblem des Managements keineswegs gelöst, es werden immer neue Ermessensspielräume der Arbeitenden hervorgebracht. Statt der beabsichtigten strikten Trennung von Planung und Ausführung erfolgt eine Trennung der Management-Planung von der Arbeiter-Planung, der Management-Ausführung von der Arbeiter-Ausführung. Die Arbeitenden stellen die Einheit von Planung und Ausführung entgegen der Absicht des Managements wieder her (Burawoy 1985: 41). Es scheint paradox: Je rigider die Vorschriften vom Management ausgearbeitet und gehandhabt werden, desto stärker hängt die Funktionsfähigkeit des Arbeitsprozesses von regelwidrigem Handeln der Arbeitenden ab (Burawoy 1979: 72).

Da nun jede Teilarbeit eine genau berechnete Funktion im Betriebsganzen erfüllt, kann jeder Widerstand, der zur Nicht-Erfüllung einer Funktion führt, Störungen im Gesamtprozeß hervorrufen. Es entstehen neue Machtpotentiale für die Arbeitenden, die vor allem in ihrer Fähigkeit zur Verweigerung des subjektiven Beitrags liegen. "Arbeit nach Vorschrift" wird zum Mittel des Widerstandes, zur "organisatorischen Sabotage" (Hoffmann 1981: 50ff.). Eine strategische Nutzung solcher Machtpotentiale setzt genaue Kenntnis der technisch-organisatorischen Zusammenhänge und ihrer neuralgischen Punkte voraus. Eben solche Kenntnisse werden vom Arbeitsprozeß selbst verlangt und in ihm erworben. Für die Ausführung vieler Detailarbeiten, wie z.B. von Transportarbeiten, ist es geradezu eine Voraussetzung, daß die Beschäftigten in der Lage sind, ihre Arbeit einzuordnen in den Gesamtzusammenhang. Manche "... Arbeitsvollzüge stellen den

Menschen in die Weite eines Raumes, mit dessen Größe und Vielfalt er in irgendeiner Weise fertigwerden muß, und zwar aus einem konkreten Grund: Seine Arbeitsumwelt, deren Gegebenheiten er beherrschen muß, wenn er seine Funktion ausfüllen will, erstreckt sich über diesen großen Raum. Die 'Übersicht', die Vertrautheit, ist eine langsam erworbene, aber schließlich habitualisierte Fertigkeit, die zum Arbeitsvollzug selbst gehört." (Popitz u.a.: 1957: 171) Allerdings sind solche Leistungsanforderungen je nach Funktion der Teilarbeit unterschiedlich unter den Beschäftigten verteilt. Dementsprechend können sich auch unterschiedliche Durchsetzungschancen für Gruppen und Individuen ergeben.

Jeder Versuch, auf Kontrollprobleme mit weiterer Arbeitsteilung zu reagieren, führt in einen Teufelskreis: "Die 'Verwaltungseinheiten' werden übermäßig groß; die Arbeit verliert jeden Sinn für den spezialisierten Arbeiter, der sich infolgedessen kaum noch für seine elementare Aufgabe verantwortlich fühlt; angesichts der daraus folgenden Apathie verschärft die Leitung die Überwachung, was wiederum zu Spannungen und Widerständen in der Belegschaft führt und eine ganze Hierarchie von Kontrolleuren erfordert; jede Einheit schließt sich gegenüber den anderen ab und wacht eifersüchtig über ihre Rechte, wodurch jede spontane Zusammenarbeit zwischen den Einheiten verschwindet; diese Situation führt bei den Leitern eines so organisierten Unternehmens zu Überlastung, zu einer Art Furcht, die in regelrechte Angstpsychosen ausarten kann." (Friedmann 1959: 46) Managementkontrolle kann folglich nur wirksam werden, wenn es gelingt, die subjektiven Beiträge der Arbeitenden herauszufordern, einen Kompromiß zwischen Fremd- und Selbstbestimmung in der Arbeit zu finden.

Arbeitsteilung ermöglicht eine Effektivierung der Teilarbeiten, ihr Zusammenwirken ist mehr als die Summe der Teile. "Es handelt sich hier nicht nur um die Erhöhung der individuellen Produktivkraft durch die Kooperation, sondern um die Schöpfung einer Produktivkraft, die an und für sich Massenkraft sein muß." (Marx, MEW 23: 345) Auch die Kooperation hat ihre eigene Dialektik von Fremd- und Selbstbestimmung: Jede Teilarbeit erhält ihren Sinn erst durch das Zusammenwirken mit anderen, der Arbeitende wird abhängig von anderen Personen. Andererseits ist das Management zur Realisierung eines kooperativen Arbeitsprozesses auf die Bereitschaft der Belegschaft zur Zusammenarbeit angewiesen. Die immer weitergehende Zerlegung der zusammenhängenden Arbeitsprozesse macht es unmöglich, daß sämtliche Kooperationshandlungen hierarchisch gesteuert werden, die unteren Ebenen müssen selbständig miteinander kooperieren (Bahrdt

1972: 47ff.). An den vielen Schnittstellen zwischen den einzelnen Arbeitsvollzügen bilden sich immer wieder vielfach unplanbare Anforderungen an eigenständiges Handeln. Mehr noch: Die Arbeiten selbst müssen von den Individuen so ausgeführt werden, daß sie zeitlich und sachlich in den Gesamtzusammenhang "passen".

Es gehört zu den "tacit skills" der Arbeitenden, daß sie zur Zusammenarbeit mit anderen fähig und bereit sind. Solche sozialen Qualifikationen sind für das Management schwer zu bestimmen, zumal sie nicht einfach als Eigenschaften von Personen gemessen werden können, sondern oft erst im Arbeitsprozeß entstehen (Manwaring/ Wood 1985: 179f.). Es handelt sich dabei nicht nur um subjektive Fähigkeiten; die gesamte Belegschaft muß eine gewisse Solidarität ausbilden, ohne die der Produktionsablauf bald zum Erliegen kommen würde. Andererseits ist natürlich auch die Kooperation anfällig für Konkurrenz- und Entsolidarisierungsprozesse, die zu hierarchischen Beziehungen innerhalb der Belegschaft führen können, welche einzelnen oder Gruppen Macht über andere verschaffen. Auch dies muß keineswegs im Sinne der Managementkontrolle sein, wenn dadurch Konflikte entstehen, die eine effiziente Produktion behindern.

Die Untersuchungen von Popitz u.a. aus den 50er Jahren bieten nach wie vor viele Anregungen für eine Analyse der Kooperation, an die angeknüpft werden kann, wenn mit dem Kontrollthema auch das "Tagesgeschäft" der Abwicklung der Produktion, d.h. die Dimension des zeitlich-sachlichen Produktionsablaufs wieder stärkere Berücksichtigung findet (Manske 1991: 34ff.). Für ein angemessenes Verständnis der Arbeit kommt es darauf an zu zeigen, wie und in welchem Maße ein Arbeitsvollzug auf die Kooperation mit anderen Arbeitsvollzügen angelegt ist, welche individuellen und kollektiven Dispositionschancen und gegenseitigen Abhängigkeiten damit verbunden sind. "Dabei erscheint es wichtig, ob ein Arbeitsvollzug durch andere Arbeitsvollzüge bedingt ist und ob er seinerseits andere bedingt, welcher Art diese Bedingtheit ist, worin sie überhaupt zum Ausdruck kommt; ferner: ob ein Arbeitsvollzug auf Hilfe angewiesen ist oder nicht, ob man sich gegenseitig helfen kann oder gar muß, oder ob jeder Arbeiter mit seiner eigenen Arbeit so ausgelastet ist, daß eine gegenseitige Unterstützung nicht möglich ist. Schließlich ist es nicht bedeutungslos, wie in einem Arbeitszusammenhang die Funktionen verteilt sind, ob und wie diese Aufteilung wechselt." (Popitz u.a. 1957: 41)

Popitz u.a. unterscheiden die Kooperationsformen zunächst danach, inwieweit sie durch die technische Anlage vermittelt und vorstrukturiert sind. In der gefügartigen Koopera-



tion werden die einzelnen Arbeitsvollzüge durch die technische Anlage vermittelt, jeder verrichtet seine spezielle Arbeit, ist aber über die Anlage von den Arbeiten der anderen abhängig. Dagegen haben in der teamartigen Kooperation mehrere Beschäftigte eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen, die Teilarbeiten der Individuen sind sozial, nicht technisch vermittelt (ebd.: 178f.). Hier kommt es zunächst nur auf die Merkmale der teamartigen Kooperation an, die Spezifika der Technisierung werden im nächsten Abschnitt behandelt.

Durch die relative Unabhängigkeit von der technischen Anlage sind die Arbeitenden in der teamartigen Kooperationsform in der Lage, sich gegenseitig zu unterstützen, sei es bei technischen Defekten, bei einem persönlichen Versagen eines Beschäftigten oder bei einzelnen Verrichtungen, die sich leichter gemeinsam ausführen lassen. Dies setzt voraus, daß sich die Arbeitenden in gewissen Grenzen die Arbeit und auch die Zeit, in der sie verrichtet wird, selbst einteilen können. Zweitens ist dazu ein Bewußtsein der Zusammengehörigkeit notwendig, die subjektive Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen (ebd.: 181). Beides erfordert eine Zurücknahme der Kontrollansprüche des Managements bzw. ihre Beschränkung auf Ergebniskontrolle. Dies ist jedoch nicht identisch mit größerer Autonomie für den einzelnen: "Die Arbeitsgruppe legt ihn auf bestimmte Verhaltensweisen fest, gerade weil sie zum Beispiel die gemeinsame Dispositionschance ausnutzt. Die immanente Vernunft der teamartigen Kooperation muß vom einzelnen Arbeiter oft gegen sein augenblickliches persönliches Interesse 'geleistet' werden." (ebd.: 183f.) Der einzelne kann sich dabei nicht auf seine bloße Funktion beschränken, im Team ist er als ganze Person gefordert. "Er muß mit den informellen Überformungen sozialen Verhaltens, die das teamartige Kooperieren nahelegt, auf seine Weise fertig werden; also einen Anspruch erfüllen, der zwar aus den objektiven Bedingungen seiner Arbeit hervorgeht, sich aber nicht in diesen erschöpft." (ebd.: 184) Ob solch ein Team insgesamt im Sinne des Managements agiert, ob man sich gegenseitig anspornt, vielleicht sogar überwacht, oder ob sich eher gegen die Managementkontrolle gerichtete soziale Normen herausbilden, ist prinzipiell offen, wenn auch eine gewisse Kontextsteuerung u.a. durch Zielvorgaben, Gruppenakkorde, Ergebniskontrolle erfolgt (Dohse/ Jürgens/ Malsch 1985: 66ff.). Wenn die kooperativen Effekte erzielt werden sollen, darf auch diese Form der Managementkontrolle nicht so eng angelegt sein, daß z.B. ständige interne Auseinandersetzungen die Gesamtleistung der Gruppe eher beeinträchtigen. Auf die Dauer wird sich in jeder Gruppe so etwas wie ein gemeinsamer Stil oder Habitus ergeben, der sich nicht nur aus der gemeinsamen Arbeit selbst ergibt, sondern über die funktionalen Zusammenhänge hin-

ausgeht. Die Gruppe entwickelt ein "Wir-Bewußtsein", das sich gegenüber außenstehenden abgrenzt. Es können sich innerhalb der Gruppe persönliche Rangordnungen aller Art herausbilden, die z.T. auf Kompetenz oder sozialen Kriterien aufbauen (z.B. nach dem Senioritätsprinzip), die aber auch reine Geltungs- und Machtgefälle sein können (Popitz u.a. 1957: 182).

Insgesamt läßt sich somit festhalten, daß Organisierung des Arbeitsprozesses immer wieder neuen Subjektivitätsbedarf hervorbringt, der jedesmal neue Ansatzpunkte für die Arbeitenden zur Kontrolle ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bietet. In der Kooperation liegt ein Bedarf des Betriebes an sozialem Zusammenhalt der Individuen, daraus sich ergebende solidarisch Handlungsweisen bilden wiederum ein Machtpotential der Belegschaft. Aktuelle Entwicklungen einer Dezentralisierung von Entscheidungen und einer Vernetzung von Prozessen im Rahmen von "systemischer Rationalisierung" lassen erwarten, daß die Anforderungen an Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Arbeitenden - auch über bisherige Betriebsgrenzen hinweg - sich erhöhen. Partizipationsangebote des Managements könnten auf einen weiteren Formwandel von Kontrolle und Machtausübung hindeuten (Frerichs 1992).

### 6.1.2 Soziale Voraussetzungen von Technisierung

Daß hier von "Technisierung" und nicht von "Technik" die Rede ist, soll deutlich machen, daß es sich wie bei der Organisierung um einen Prozeß handelt, dessen Inhalt und Tempo von verschiedenen Interessen bestimmt werden. Mit Technisierung wird die Produktivität gesteigert, gleichzeitig - und nicht immer mit Produktivitätssteigerung vereinbar - auch politische Ziele der Kontrolle des Arbeitsprozesses verfolgt (Rammert 1983: 67). Im weiteren Sinne umfaßt Technisierung nicht nur die stoffliche Vergegenständlichung menschlichen Handelns oder die Fixierung von Bewegungsabläufen in Mechanismen. Es geht allgemein um die Programmierung eines künstlichen Wirkungszusammenhangs, in dem energetische und informatorische Elemente nach einem funktionalen Schema organisiert werden (Rammert 1989: 141). Dinge und Symbole werden in Formen der Maschinisierung und Informatisierung in determinierte Transformations-schemata nach dem Muster von Algorithmen gebracht. Dagegen können menschliche Bewegungen zwar habitualisiert werden, Entscheidungen können nach festgelegten Routinen und Programmen erfolgen, aber es handelt sich dabei nicht um technische

sondern um soziale Prozesse. Solche Habitualisierungen und Arbeitsroutinen unterliegen weiterhin der Aneignung und Kontrolle von Subjekten, die ihre Verhaltensschemata jederzeit wieder aufgeben können; technisierte Abläufe in Maschinen bleiben unter allen Umständen auf ihren programmierten Algorithmus festgelegt (ebd.: 156).

In dem hier verfolgten Zusammenhang interessiert nun vor allem die Frage, ob und inwieweit die Kontrolle des Produktionsprozesses durch Technisierung berührt ist. Marx zufolge kann die maschinisierte Fabrik zunächst als eine Verkehrung von Subjekt und Objekt des Arbeitsprozesses beschrieben werden. Wie in allen Formen der kapitalistischen Produktion wird Arbeitskraft als Ware gekauft und angewandt. Dieser ökonomische Objektstatus der Arbeit erhält im Maschinensystem eine technische Wirklichkeit. "In Manufaktur und Handwerk bedient sich der Arbeiter des Werkzeugs, in der Fabrik dient er der Maschine. Dort geht von ihm die Bewegung des Arbeitsmittels aus, dessen Bewegung er hier zu folgen hat. In der Manufaktur bilden die Arbeiter Glieder eines lebendigen Mechanismus. In der Fabrik existiert ein toter Mechanismus unabhängig von ihnen, und sie werden ihm als lebendige Anhängsel einverleibt." (Marx, MEW 23: 445) Dieses "Perpetuum mobile" der Maschine würde im Sinne des Profits ununterbrochen weiterproduzieren, "... stieße es nicht auf gewisse Naturschranken in seinen menschlichen Gehilfen: ihre Körperschwäche und ihren Eigenwillen. Als Kapital, und als solches besitzt der Automat im Kapitalisten Bewußtsein und Willen, ist es daher mit dem Trieb begeistert, die widerstrebende, aber elastische menschliche Naturschranke auf den Minimalwiderstand einzuzwängen." (ebd.: 425) Auch auf dieser Ebene stößt die Objektivierung auf die Widerständigkeit der Subjekte, der Konflikt um die Kontrolle des Arbeitsprozesses reproduziert sich.

Einerseits entsteht durch die "technische Unterordnung des Arbeiters unter den gleichförmigen Gang des Arbeitsmittels" (ebd.: 446) eine neue Form der Disziplinierung. Andererseits ist jetzt auch der Unternehmer auf eine neue Weise auf Arbeit angewiesen. Im Arbeitsprozeß hat das in Maschinen verkörperte Kapital "... nur passives Dasein, nur gegenständliches, an dem die Formbestimmung, wonach es Kapital ist - also ein für sich seiendes gesellschaftliches Verhältnis vollständig erloschen ist." (Marx, MEW 42: 223) Der Arbeitsprozeß erfordert einen sorgfältigen und verantwortungsvollen Umgang der Arbeitenden mit den Maschinen. Die Übertragung des Werts der Maschinen auf die Produkte scheint zwar eine "Naturgabe" der Arbeit zu sein (Marx, MEW 23: 221); wie jedes Handeln unterliegt aber dieser Aspekt der Arbeit dem Willen der Ausführenden.

Auf jeder Stufe der Technisierung sind menschliche Eingriffe in technische Abläufe notwendig. Auch im Umgang mit Maschinen zeigt sich die strukturelle Differenz zwischen Planung und Ausführung, zwischen konstruierten maschinen-technischen Systemen und dem realen Arbeitsprozeß. Zur Überbrückung dieser Differenz ist der Betrieb prinzipiell auf den Eigenbeitrag von Personen angewiesen. Die Fähigkeit zu dieser nicht-organisierten Überbrückung stellt eine Machtressource der Beschäftigten dar (Seltz/Hildebrandt 1985: 98). Natürlich unterscheiden sich diese Machtressourcen u.a. nach Qualifikation der Arbeitenden, ihrer Stellung im Produktionsprozeß und dem Grad der Arbeitsteilung. Gerade die Einführung von Maschinerie brachte einen neuen Schub bei der Arbeitsteilung mit sich, wodurch es möglich wurde, auch unqualifizierte Arbeitskräfte einzusetzen (vgl. Kockas Beschreibung der Textilindustrie im 19. Jahrhundert; Kocka 1990: 448ff.). Weiter vorangetriebene Arbeitsteilung ermöglicht ihrerseits eine Mechanisierung weiterer Teilfunktionen. Spezialisierung der Maschinen und der Arbeitsvollzüge treiben sich gegenseitig an, bis zu einem Punkt, an dem wieder vielseitig verwendbare Maschinen entstehen, die eine Rücknahme der Arbeitsteilung erlauben (Friedmann 1952: 187). Auf die recht breite Diskussion um das "Ende der Arbeitsteilung" und seine potentiellen Ursachen braucht hier nicht weiter eingegangen zu werden (vgl. dazu Malsch/Seltz 1988). Hier kommt es darauf an zu zeigen, daß Arbeitsteilung und Technisierung in widersprüchlichen Handlungszusammenhängen vollzogen werden, in denen verschiedene Akteure in unterschiedlichem Ausmaß Einfluß gewinnen.

Zur Untersuchung des betrieblichen Bedarfs an Subjektivität im technisierten Arbeitsprozeß kann zunächst wieder auf die ausführlichen Beschreibungen von Popitz u.a. (1957) zurückgegriffen werden. Als "Arbeiten *mit* der Maschine" bezeichnen sie solche Arbeitsvollzüge, bei denen das Handeln auf den zu bearbeitenden Gegenstand gerichtet ist, die Maschine ist ein Mittel, das möglichst routiniert und gekonnt gehandhabt werden muß. "Dieses 'Überspringen' eines Objekts zugunsten eines dahinterliegenden Gegenstandes, das bei vielen Geräten des alltäglichen Gebrauchs von vornherein geübt wird oder sich rasch einspielt, ist bei einer komplizierten Maschine nichts Selbstverständliches. Es muß sich zwar ... einstellen, wenn der Arbeitsvollzug gelingen soll, aber dies geschieht erst durch einen oft mehrere Stufen durchlaufenden Habitualisierungsprozeß." (ebd.: 126) Habitualisierung ist nicht mechanisierbar oder auch nur von Vorgesetzten erzwingbar. Sie bleibt eine Eigenleistung der Arbeitenden. Die Aufmerksamkeit wird hierbei von einzelnen Verrichtungen auf das Ganze gerichtet, um schließlich die Maschine ganz aus dem Bewußtsein herauszurücken, damit das Subjekt sich auf den Gegenstand der Arbeit

konzentrieren kann. Umgangssprachlich wird dieser Sachverhalt mit dem Ausdruck "Fahren" treffend gekennzeichnet (ebd.: 117ff.).

Es kann dann eine Spannung entstehen zwischen Habitualisierung und Konzentration, die notwendig ist, um geistesgegenwärtig auf veränderte Zustände der Maschine zu reagieren. Die Habitualisierung darf eben nicht zur Automatisierung des Verhaltens führen, die Arbeitenden müssen eine technische Sensibilität entwickeln, um den Spannungszustand zu bewältigen. Die Spannung zwischen Konzentration und Habitualisierung wird in eine Geläufigkeit und Umsicht des Vollzuges überführt - auch dies eine Leistung eigener Art (ebd.: 197). Selbst die langweiligste Fließbandarbeit kann auf einem solchen hochentwickelten Handlungsschema beruhen, und sei es nur, daß "Manipulationen mit dem eigenen Zeiterlebnis" notwendig sind, um nicht der Monotonie zu erliegen und Fehler zu machen (ebd.: 164f.). Habitualisierungen dürften einen wesentlichen Bestandteil der in Theorien des internen Arbeitsmarkts diskutierten betriebsspezifischen Qualifikationen ausmachen. Einmal erlernt, verleihen sie den Beschäftigten einen strategischen Vorteil gegenüber Außenstehenden, aber auch gegenüber Vorgesetzten, die versuchen sollten, ihnen in ihre Arbeit "hereinzuregieren". Andererseits sind natürlich gerade solche Arbeiten ständig von Mechanisierung bedroht.

Bei komplexen Tätigkeiten an größeren technischen Anlagen spielt die Habitualisierung eine wesentlich geringere Rolle. Hier ist die Maschine nicht mehr Werkzeug, das gekonnt gehandhabt werden muß. Hier kommt es eher auf Kenntnis der Maschine, ihrer Eigenheiten, Funktionszusammenhänge, Möglichkeiten und Schwächen an (ebd.: 136). Bei solchen "Arbeiten *an* der Maschine" bedarf es eines Denkens in Kausalketten, etwas, was bei Habitualisierung gerade vermieden werden muß (ebd.: 137). Die Grenzen zwischen Maschinenbedienern und Instandhaltern oder Einrichtern zerfließen, je mehr die menschlichen Eingriffe sich in Richtung auf Einstellen, Kontrollieren, Warten und Reparieren verschieben. Es wird technische Intelligenz erforderlich. "Der gesunde Menschenverstand muß sich hier in dreifacher Weise präzisieren: Er muß in der Lage sein, ein konsequentes Kausaldenken zu vollziehen, indem er eine bestimmte - eingetretene oder voraussehbare - Wirkung auf eine bestimmte Ursache zurückführt und diese Ursache wiederum in ihrer begrenzten Wirkung isoliert begreift. Er muß ferner vom Zweck der Maschine vorübergehend abstrahieren und sich ihre jeweiligen Funktionszusammenhänge in ihrer spezifischen Gesetzmäßigkeit vergegenwärtigen können. Schließlich muß er die Fähigkeit

ausbilden, eine Hypothese aufzustellen und diese Hypothese systematisch nachzuprüfen." (ebd.: 204f.)

Damit werden auch Tätigkeiten in der Produktion tendenziell verwissenschaftlicht. Wenn die Arbeitenden organisierend und optimierend in automatische Abläufe eingreifen sollen, müssen sie die in der Anlage objektivierten Zusammenhänge im Denken nachvollziehen können. Am weitesten vorangeschritten ist diese Tendenz wohl bei Meßwartentätigkeiten: "Die Arbeitenden positionieren nicht von Hand ein Werkzeug, sondern geben Daten, Variablen in ein Programm ein, verändern Stellgrößen etc. Das Einwirken auf den Arbeitsgegenstand ist in 'Mikroschritte' zerlegt worden, darstellbar in logisch-mathematischen Elementarschritten. Es handelt sich um eine wissenschaftliche Interventionsstruktur, um ein objektives, wissenschaftsförmiges Arrangement von Eingriffsmöglichkeiten in Produktionsprozesse." (PAQ 1987: 44) Die herkömmliche Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung wird prekär. Die Ingenieure sind häufiger in der Produktion zu finden, die Arbeiter gewinnen einen neuen Stellenwert, weil sie Erfahrungen mit den Anlagen machen, aus denen die Ingenieure lernen können (ebd.: 58).

Den neuen Anforderungen an eine Zusammenarbeit steht jedoch die Erfahrung der Arbeitenden entgegen, daß die Ingenieure gleichzeitig diejenigen sind, die Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen unter Effektivitätsgesichtspunkten neu gestalten. Die Aufdeckung des Erfahrungswissens kann den Arbeitenden Nachteile in Form erhöhter Anforderungen oder auch von Arbeitsplatzverlusten bringen. Die Dialektik von "Verschließung und Entfaltung" (Friedmann) erhält eine neue Dynamik. Einerseits gewinnen die Arbeitenden neue Machtpotentiale, weil übergeordnete Hierarchieebenen verstärkt auf ihre Einsichten in den Produktionsprozeß angewiesen sind. Andererseits müssen sie nach wie vor befürchten, daß sie ihres Wissens enteignet werden und daß ihre eigenen Kompetenzen als restringierende Planvorgaben zu ihnen zurückkehren. Dies verleiht dem ganzen Prozeß eine politische Dynamik.

Das Erfahrungswissen der Arbeitenden bleibt unabdingbar, jeder Versuch, diese Tatsache zu umgehen, muß zum Mißerfolg führen. Schon so manches Projekt ist daran gescheitert, daß Ingenieure das Benutzerverhalten nicht berechnen konnten (Malsch 1987: 86f.). Dabei erfordert Technik nicht nur individuelle Eigenbeiträge der Arbeitenden sondern auch kollektive Leistungen im kooperativen Arbeitsprozeß Dieses Phänomen wird von Popitz u.a. als "gefügeartige Kooperation" analysiert. Anders als bei Teamarbeit hat hier jeder

Arbeiter seinen festen Arbeitsplatz, seine Tätigkeit ist jedoch durch die technische Anlage auf die Tätigkeiten anderer bezogen. "Jeder tut, was er tun muß, damit ein anderer tun kann, was er zu tun hat. Das hat zur Folge, daß die Arbeitsvollzüge sich gegenseitig zeitlich determinieren - daß ein Arbeitsvollzug den anderen nach sich zieht und notwendig macht." (Popitz u.a. 1957: 61) Es ergeben sich keine unmittelbaren Unterstützungsverhältnisse, die Arbeitenden können sich jedoch gegenseitig helfen durch improvisierte qualitative Änderungen der eigenen Tätigkeit und durch Beschleunigung oder Verlangsamung des Arbeitstempos. Insbesondere Fehler an der Anlage können bzw. müssen durch gemeinsame Improvisationen korrigiert werden (ebd.: 66).

Weil andere von der eigenen Arbeit abhängig sind, kann ein Versagen für sie belastende oder sogar gefährliche Auswirkungen haben. Ausbildung und Anwendung technischer Fähigkeiten sind daher keine Privatsache sondern ein soziales Phänomen. Daher bildet sich eine ganz bestimmte Atmosphäre heraus, die sich nicht formalisieren oder vorschreiben läßt, die aber nichtsdestoweniger produktionsnotwendig ist. "Es ist ein Agieren miteinander ohne jedes persönliche Engagement möglich. Zugleich aber entsteht eine ungewöhnliche Intensität der Abhängigkeit voneinander, die ein wechselseitiges Vertrauen, eine nüchterne, partielle Zuverlässigkeit jedes Einzelnen voraussetzt. Sobald das notwendige Minimum bestimmter technischer Fähigkeiten, die eine Situation erfordert, jedoch unterschritten wird, bedeutet dies ein 'unsoziales' Verhalten. Oberhalb dieser Grenze aber entsteht eine Art gegenseitiger Anerkennung, die gar nicht die Person des anderen meint, sondern seine Mitgliedschaft, seine soziale Zugehörigkeit zur Gruppe derer, die einer bestimmten Situation gewachsen sind." (ebd.: 188)

In solchen Kooperationsverhältnissen liegt gleichzeitig eine Tendenz zur Veränderung der Kontrollstruktur. Das Funktionieren der Anlage unterliegt stärker der Eigenverantwortlichkeit der Arbeitenden als der Aufsicht des Vorgesetzten. Die Systematik der Arbeitsteilung, die Arbeitsorganisation erscheinen als anlagenbedingt, nicht als "... Ratio irgendeines Vorgesetzten. ... Der Funktionsverlust der unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten muß auf die Dauer zu einer Versachlichung des Vorgesetztenverhältnisses überhaupt führen - obwohl zahlreiche traditionsbedingte Hemmnisse noch zu überwinden bleiben. Diese Versachlichung bedeutet, daß die gesamte Mannschaft einer technischen Anlage sich nur noch der Disziplinierung verpflichtet fühlt, zu der die Maschine herausfordert." (ebd.: 212) Einerseits führt dies zu "technischer Kontrolle" (Edwards), andererseits entsteht aus

den kollektiven Handlungen der Arbeitenden eine gewisse Eigenlogik, die durchaus gegen die Intentionen des Managements gerichtet werden kann.

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien bieten ihrerseits wieder neue Möglichkeiten der Managementkontrolle, die jenem Eigensinn der Beschäftigten Grenzen setzen. Prozesse werden jetzt kontinuierlich erfaßt, als Daten im EDV-System abgebildet und miteinander in Beziehung gesetzt, um schließlich zu neuen Planungsdaten verarbeitet zu werden. Diese technische Verbesserung der Steuerbarkeit von Produktionsabläufen kann unter arbeitspolitischen Gesichtspunkten eine Wissensenteignung der Beschäftigten und damit verbundene Veränderungen der Machtpositionen zur Folge haben, sie kann die Kontrolllogik des Taylorismus weiter steigern (Dörr/ Hildebrandt/ Seltz 1984: 175f.). Für die Betriebe ergeben sich neue Möglichkeiten zur kurzfristigen Nachsteuerung von Produktionsprozessen und Arbeitshandlungen, aber auch zur langfristigen Reorganisation von betrieblichen Strukturen auf erweiterter Datenbasis. Die EDV ermöglicht zudem eine Rezentralisierung der Entscheidungen (Seltz/ Hildebrandt 1985: 98; vgl. Pries u.a. 1990: 153ff.).

Während der Taylorismus eher punktuell am einzelnen Arbeitsvollzug ansetzte, kann mittels der neuen IuK-Techniken die zeitliche und inhaltliche Abstimmung aller Teilprozesse rationalisiert werden. Gerade bei höherqualifizierten Tätigkeiten wie beispielsweise der Facharbeit im Maschinenbau bieten sich neue Möglichkeiten indirekter, "systemischer" Kontrolle durch genauere Rahmenvorgaben von Qualität und Termin der Arbeiten sowie deren zeitgenaue Überwachung durch Systeme der Betriebsdaten-Erfassung (Manske 1991: 19ff.). Improvisationshandeln soll dabei nicht eliminiert sondern funktionalisiert werden. Der neue Arbeitstyp zeichnet sich dadurch aus, daß "... eigensinnige Improvisationsfähigkeiten in gezielten Bahnen ausdrücklich als funktionales Korrektiv zum engen Vorgabengerüst von oben anerkannt werden." (Hildebrandt/ Seltz 1989: 309)

Die Machtwirkungen der neuen Technologien liegen wohl v.a. in einer gesteigerten Unsicherheit der Arbeitenden, die sich einer scheinbar unbegrenzten, anonymen und zentral gesteuerten Verhaltenskontrolle gegenübersehen. Die Abschätzung der Folgen von "abweichendem Verhalten" wird schwieriger, denn nicht mehr der persönlich bekannte Vorgesetzte regelt die täglichen Abläufe, sondern zentrale Abteilungen, deren Kompetenzen und Reaktionen nicht genau vorhersehbar sind. Hinzu kommt eine scheinbare Versachlichung der Prozesse, die Alternativen ausschließt und arbeitspolitisches Handeln



erschwert (Jürgens 1984: 76f.). Dennoch: Auch die Abbildung von Prozessen in der EDV ist auf subjektive Interpretations- und Informationsleistungen angewiesen. Ohne daß die tayloristische Fremdbeobachtung verschwände, gewinnt doch die Selbstbeobachtung, die Dateneingabe durch die Arbeitenden selbst, an Bedeutung. Nur sie können aufgrund ihres Erfahrungswissens die Ereignisse adäquat in speicher- und prozessierbare Informationen umsetzen. So entsteht wiederum eine hochsensible Konfliktzone, in der die Beschäftigten einerseits stärker überwacht werden (können), andererseits aber aufgrund ihrer neuartigen Informationskompetenzen neue Machtpotentiale gewinnen (Malsch 1987: 82).

Insgesamt bietet also auch die Technisierung keine Lösung der betrieblichen Kontrollprobleme. Immer wieder entstehen neue Ansatzpunkte für die Beschäftigten, individuell und kollektiv den Arbeitsprozeß mitzugestalten. Auch hierbei ist zu erwarten, daß die Möglichkeiten nicht für alle Beschäftigten gleich sind, daß vielmehr neue Ungleichheiten und Hierarchisierungen erzeugt werden. Allerdings wohnt gerade der Technikentwicklung eine ungeheure Dynamik inne, welche die heute gewonnenen Machtpotentiale schon morgen wieder zunichte machen kann. Nicht zuletzt zur relativ konfliktfreien Bewältigung dieser Dynamik ist es für das Management unabdingbar, die Subjektivität der Arbeitenden ernst zu nehmen und neben Organisation und Technisierung auch eine gewisse Bereitschaft der Beschäftigten zur Beteiligung am Arbeitsprozeß zu wecken.

### 6.1.3 Grenzen der Personalführung

Wenn auch der Arbeitsmarkt einen anonymen, verdinglichten Zwang zum Verkauf der Arbeitskraft ausübt, so genügt dies doch keineswegs zur Sicherstellung konkreter Leistungen im Arbeitsprozeß. Das Transformationsproblem wird - wie gezeigt - im Betrieb mit organisatorischen und technischen Mitteln "bearbeitet", jedoch nicht gelöst. Stets wird der Widerspruch reproduziert: Die Subjektivität von Personen ist unüberwindbar notwendig und doch permanent störend, sie ist Konstitutionsbedingung und Stabilitätsbedrohung zugleich (Schimank 1981: 13). Aus der Perspektive des Managements bleibt ein Bedarf an "nicht-organisierter und nicht-organisierbarer Steuerungshandlung" (Türk 1984: 67), dem nur in direkter Interaktion zwischen Vorgesetzten und Unterstellten entsprochen werden kann. Dieser Aspekt der sozialen Beziehungen im Betrieb wird hier als "Personalführung" bezeichnet. Der Begriff ist weiter gefaßt als der eher psychologische der "Motivation" bzw. "Motivierung" (Holzkamp-Osterkamp 1977), denn es geht nicht nur

um die Beweggründe einzelner Personen, sondern auch um soziale Phänomene kollektiven Handelns. Der Begriff ist andererseits enger als "Unternehmenskultur", denn es geht nicht um alle Interaktionen, Symbole, Werte usw., sondern um die Steuerung und Koordinierung sozialen Handelns im Sinne der Unternehmensziele.

Gegenüber dem Begriff "Sozialtechnik" (Breisig 1990a), der die Möglichkeit einer vollständigen Programmierung des betrieblichen Handelns suggeriert, hat "Personalführung" den Vorteil, daß offenbleibt, ob und inwieweit das Handeln im Betrieb fremdbestimmt werden kann. Zwar versprechen Personalführungskonzepte nicht weniger als die endgültige Lösung des Subjektivitätsproblems: "All das, was Sie so lange als nicht beeinflussbare, irrationale, intuitive oder informelle Elemente der Organisation abgetan haben, kann *doch* durch Führungsmaßnahmen gesteuert werden." (Peters/ Waterman 1990: 33) Aber ob dies letztlich gelingt bzw. überhaupt gelingen kann, scheint eher fraglich, hat man es doch nach wie vor mit eigenwilligen Subjekten zu tun. Es scheint daher angemessener, von vornherein davon auszugehen, daß Personen nicht restlos steuerbar sind, und Personalführungskonzepte daraufhin zu untersuchen, wie mit den Problemen umgegangen wird. Aus Sicht des Betriebes ist Personalführung ein "Residualfaktor", der immer dann und in dem Maße einzusetzen ist, in dem Organisation und Technisierung nicht ausreichen oder versagen. Kann das Handeln nicht durch formale und/oder technische Verfahren programmiert bzw. ersetzt werden, bleibt nur der Weg über die direkte persönliche Interaktion. Steuerungsschwächen sollen kompensiert, Steuerungslücken ergänzt werden (Türk 1981: 65f., 126; vgl. Staehle 1989: 95ff. sowie Breisig 1988: 82f.).

Es scheint jedoch fraglich, ob dieses Bild von Personalführung den Verhältnissen angemessen ist, die damit umschrieben werden. Denn wenn es richtig ist, daß Organisation und Technik nicht nur in soziales Handeln "eingebettet" sind, sondern durch Handeln geschaffen, aufrechterhalten und reproduziert werden, dann kann es kein objektives Ganzes geben, zu dem Subjektivität nur noch hinzugefügt werden müßte, dann ist dieses Ganze - der Betrieb - ein Sozialzusammenhang (Türk 1990: 72f.). Daß Personalführung in den Betrieben - und deshalb zunächst auch hier in dieser Abhandlung - als eigenständiger Problembereich behandelt wird, hat seinen Grund in dem ebenso notwendigen wie untauglichen Versuch des Managements, das Personal als einen unter mehreren Produktionsfaktoren einzusetzen. Personalführung erscheint dann als letztes Mittel, um mit dem Widerspruch umzugehen, daß Personal aus Personen besteht, deren Subjektivität

nicht in objektive Abläufe und Strukturen zu überführen ist. Wie sich im folgenden zeigen wird, durchzieht dieser Widerspruch alle Führungskonzepte und -methoden, sodaß am Ende das alte Problem stehen wird: Eine Fremdsteuerung der Arbeit ist nicht möglich ohne Zustimmung der Arbeitenden.

Da die Interaktionen im Betrieb nur schwer vorhersehbar sind - darin besteht ja gerade die Flexibilität des Personals -, ist davon auszugehen, daß es nicht nur eine einzige erfolgversprechende Vorgehensweise des Managements gibt. Verschiedene, im Laufe der Jahrhunderte entwickelte Führungskonzepte und -methoden wirken vielmehr nebeneinander, sich ergänzend und einander bedingend, modifiziert und weiterentwickelt je nach der gesellschaftlichen und betrieblichen Situation (Neuberger 1990). Wie u.a. Polanyi (1990) gezeigt hat, schuf der Verfall bzw. die Zerstörung ständischer und feudaler Einbindung der Menschen gleichzeitig den Zwang, sich gegen Lohn in Manufakturen und Fabriken zu verdingen, um die nackte Existenz zu sichern. Die "Drohung mit dem Hunger" (Polanyi) wirkte als Disziplinierungsmittel der Unternehmer. Traditionelle Gehorsamsbereitschaft gegenüber der Obrigkeit und überkommene Handwerksideale einer guten Arbeit, die protestantische Ethik und die Ideologie des individuellen Erfolgsstrebens sorgten für die Rechtfertigung der neuen Herrschaftsverhältnisse (Bendix 1960: 74ff.). Solche gesellschaftlichen "Vorleistungen" für die betriebliche Personalführung dürften auch heute noch von nicht zu unterschätzender Bedeutung sein.

Sie reichen allerdings aus zwei Gründen nicht aus, um die betrieblichen Führungsprobleme zu lösen. Zum einen machten die Arbeitenden schon früh die Erfahrung, daß individualistisches Erfolgsstreben zu ruinöser Konkurrenz führte. Die daraufhin entstehenden Gewerkschaften stellten die Autorität des Unternehmers in Frage, indem sie ihn zwangen, über Arbeitsbedingungen und Löhne zu verhandeln (ebd.: 341ff.). Zum anderen entstanden spätestens mit der Verwendung von Maschinen neue und spezielle betriebliche Problemlagen, die Bendix treffend folgendermaßen beschrieben hat: Die Arbeiter "... müssen gewillt sein, sich sowohl Anordnungen allgemeinerer Art wie solchen spezifischen Charakters zu fügen, und zwar in einer Weise, daß ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen blindem Gehorsam und launenhafter Unberechenbarkeit gehalten wird. Diese letzte Befähigung erst verbindet die allgemeinen Eigenschaften einer Arbeitsmoral mit den Erfordernissen der industriellen Organisation. Denn bei der Fabrikarbeit können solche Dinge wie Arbeitsintensität, Produktionsexaktheit, sorgfältig-sachverständige Behandlung und Wartung von Werkzeugen und Maschinen keinesfalls Privatangelegenheit der einzel-

nen Arbeiter sein. Vielmehr ist es unbedingt erforderlich, daß Arbeitsqualifizierungen solcher Art in den allgemeinen Produktionsplan des Betriebes eingeordnet werden. Diese Koordinierung hängt zu einem guten Teil von der Einsicht und dem Verhalten jedes einzelnen Arbeiters ab und davon, wie er bei seiner Arbeit den allgemeinen und speziellen Anordnungen nachkommt." (ebd.: 276f.)

### *Normvorgabe und Lohnanreize*

Insbesondere die mögliche Leistungszurückhaltung hat den Unternehmern Kopfzerbrechen bereitet. Schon Weber widmete 1908/9 dem Phänomen des "Bremsens" einige auch heute noch lesenswerte Überlegungen. In einer Analyse von Leistungskurven einzelner Arbeiterinnen und Arbeiter zeigt er, wie schwierig der Einfluß des Bremsens abzuschätzen ist, vor allem wenn es auf kollektiven Handlungsweisen der Arbeitenden beruht (Weber 1988: 155ff.). Das "Scientific Management" Taylors verspricht eine Lösung des Problems (Taylor 1977; vgl. die Einleitung von Volpert) erstens durch Selektion: der mit wissenschaftlichen Methoden gewonnene Einblick in die Arbeitsmethoden soll das Management in die Lage versetzen, für jeden Arbeitsplatz den am besten geeigneten Arbeiter herauszufinden; zweitens durch Normierung: Mittels Zeit- und Bewegungsstudien soll die objektiv mögliche Leistung herausgefunden werden, die als Norm festgesetzt werden kann. Die wissenschaftlichen Methoden der Leistungsfestsetzung sollen die Arbeitenden von der Berechtigung der Unternehmerforderungen überzeugen. Man kann jetzt die Entlassungsdrohung präzisieren und gezielter einsetzen, weil nunmehr ein Kriterium für "gute Leistung" gefunden scheint. Die durch Arbeitsteilung verbesserte Austauschbarkeit der Arbeitskräfte tut ein übriges, um den Druck des Marktes in den Betrieb hinein zu verlängern. Drittens soll durch ein Prämienlohnsystem das Lohninteresse des Arbeiters an seine Leistung gebunden werden. Zugleich wird eine gerechte Beteiligung der Arbeitenden am Unternehmenserfolg suggeriert. Die Methode der Lohnzahlung scheint individuelle Spielräume zu gewähren, die in Zusammenhang mit der Austauschbarkeit der Arbeitenden zu verstärkter Konkurrenz untereinander führt. Viertens tragen alle drei genannten Aspekte dazu bei, die Macht der informellen Gruppen zu brechen.

Die Managementprobleme sind damit nicht gelöst. Die Arbeitenden erfahren, daß Leistungssteigerungen nach wie vor höchstens kurzfristig zu erhöhten Löhnen führen. Je mehr sie leisten, desto höher wird die Norm geschraubt. Die finanziellen Anreizsysteme

können daher den paradoxen Effekt haben, daß sie Leistungszurückhaltung provozieren. Auch die Individualisierung hat nicht die gewünschten Erfolge. Erfahrungen einer ruinösen Konkurrenz bringen neue kollektive Formen der Leistungszurückhaltung hervor. Die Erfahrung, daß die eigene Mehrleistung andere den Arbeitsplatz kosten kann, spielt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle (Friedmann 1952: 328). Auch die "Wissenschaftlichkeit" der Normierung von Arbeitsbedingungen erweist sich als Ideologie, denn stets führen Messung und Festsetzung zu Konflikten bzw. zu einem Aushandlungsprozeß. Leistungszurückhaltung, Fluktuation, Absentismus sind die Folgen. Auswege sucht das Management u.a. in einer neuen Spielart des Paternalismus. Ein Beispiel dafür bietet schon Fords "5-Dollar-Tag". Die Zahlung des um ca. 15% über dem üblichen Tageslohn liegenden Ford-Lohns zielte einmal darauf ab, die starke Fluktuation zu reduzieren und eine stabile Belegschaft zu schaffen. Der erhöhte Lohn war jedoch zum anderen an die Voraussetzung einer "guten Lebensführung" gebunden. Die "Lebensführungsprämie" (Ford) erhielt nur, wer die in einer Liste aufgeführten und von Ford-Beauftragten überprüften Grundtugenden zeigte (Ford 1952: 82ff.; Sinclair 1985: 57ff.). Die Methode sollte die Arbeiter zu einer disziplinierten Lebensweise anhalten und Ausschweifungen in der Freizeit (z.B. Alkoholkonsum) abstellen. Diese und andere puritanische Initiativen der amerikanischen Industriellen hatten zum Ziel, die durch die neue Produktionsweise stark beanspruchten Arbeiter zu erziehen, damit sie ihr Geld zur Reproduktion der Arbeitskraft ausgaben, nicht zu ihrer Zerstörung (Gramsci 1977: 2164ff.; zu ganz ähnlichen Entwicklungen in deutschen Unternehmen: Schmiede 1986). Der Paternalismus wird jedoch systematisch untergraben durch krisenbedingte Entlassungen, die den Arbeitenden den Warencharakter ihrer Arbeitskraft drastisch vor Augen führen. Die Erfahrungen zeigen ihnen, daß einer "guten Herrschaft" nicht zu trauen ist, daß sie sich nur auf die eigene Kraft verlassen können.

### ***Ein menschlicher Führungsstil***

Spätestens seit den Experimenten in den Hawthorne-Werken, Chicago 1924-28 zieht sich ein zweiter Strang von Personalführungskonzepten durch Theorie und Praxis. Der arbeitende Mensch wird nicht mehr nur als rational kalkulierendes Individuum angesehen, sondern auch als emotionales Wesen mit Bedürfnissen nach Gemeinschaft und menschlicher Zuwendung. Die durch Organisierung und Technisierung in ein System der Fremdsteuerung eingespannten Beschäftigten sind durch die bisherigen, von Taylor systematisch

entwickelten Methoden nicht zu subjektiven Eigenleistungen zu bewegen. Um dieses Grundproblem der Personalführung besser zu bewältigen, wird zusätzlich versucht, ihnen das Gefühl zu vermitteln, daß sie auch als Menschen im Betrieb akzeptiert werden. In der Annahme, ein in seiner Würde ernstgenommener Mensch sei zu größeren Leistungen fähig, werden die zwischenmenschlichen Beziehungen bewußt im Sinne eines menschlichen Umgangstons, gegenseitigen Verständnisses, ja eines "demokratischen Führungsstils" - der Vorgesetzte überzeugt die Untergebenen - gestaltet. Auch Bedürfnisse nach Gemeinschaft, die eine wichtige Rolle bei kollektiver Leistungszurückhaltung zu spielen scheinen, werden ernst genommen. Die Personalführung versucht, "sich nutzbar zu machen, was man nicht beseitigen kann" (Volpert 1975: 45): Die sog. informellen Gruppen werden im Sinne produktivitätssteigernder Kooperation gefördert.

"Mit demselben Recht, mit dem das Management von den Arbeitern und Angestellten mehr als ihre Arbeitskraft verlangt, nämlich vor allem Einordnung in die Arbeitsorganisation und Unterordnung unter die Betriebshierarchie, erwarten die Arbeitnehmer mehr als nur leistungsgerechte Bezahlung, nämlich vor allem gerechte und verständnisvolle Behandlung." (Friedeburg 1963: 42) Der auf "Human-Relations" aufbauende Zweig von Personalführungskonzepten versucht, dieser Erwartung durch eine Veränderung der Umgangsformen, der Haltungen und Einstellungen gerecht zu werden. Der Arbeiter wird als "Gefühlsmensch" angesehen, seine Emotionen seien zu berücksichtigen, wenn Leistung von ihm gefordert wird. Es wird getrennt zwischen den objektiven Bedingungen, die weiterhin nach tayloristischen Methoden durchrationalisiert werden und der subjektiven Unzufriedenheit der Arbeitenden die man durch zusätzliche Maßnahmen der Motivation zu beseitigen sucht (Holzkamp-Osterkamp 1977: 20ff.). Betriebliche Probleme werden personalisiert und auf zwischenmenschliche Probleme reduziert. Von Friedeburg hat diese verschleiende Funktion der "Human Relations" deutlich herausgearbeitet: Die Aufspaltung der betrieblichen Hierarchie in entfernte obere Ebenen und scheinbar persönlich verantwortliche direkte Vorgesetzte verdeckt die an der Spitze des Managements konzentrierte Macht. Sie erscheint als Sachzwang einer unpersönlichen Apparatur, während die Handlungsbedingungen der unmittelbaren Vorgesetzten aus dem hierarchischen Zusammenhang isoliert und personalisiert werden (Friedeburg 1963: 125f). "Durch die konkretistische Verengung der Arbeitnehmererwartungen erhalten die überschaubare Arbeitsumgebung und die unmittelbaren zwischenmenschlichen Beziehungen überwertige Bedeutung für die Ausprägung der innerbetrieblichen 'Atmosphäre'. Dieser Mechanismus ermöglicht es manipulativen human-relations-Maßnahmen, kurzfristig durchaus erfolgreich

Spannungen im Betriebsablauf zu beseitigen." (ebd.: 73) Langfristig jedoch erfahren die Arbeitenden, daß sich durch sozialpsychologische Maßnahmen weder an der Lohnhöhe, noch an den objektiven Arbeitsbedingungen, noch an der Unsicherheit von Beschäftigungsverhältnissen etwas wesentliches ändert (ebd.).

Die Unzufriedenheit der Beschäftigten wird sich umso eher gegen den Betrieb richten, wenn sie über eine autonome kollektive Interessenvertretung verfügen, die ihre Beschwerden zu Forderungen bündelt und Aktionen zur Durchsetzung organisiert. Alle Bestrebungen der "Human Relations" gehen denn auch dahin, den gewerkschaftlichen Einfluß zurückzudrängen. "Zentrifugale Kräfte", welche Distanz der Arbeitenden zum Betrieb hervorrufen, sollen möglichst durch "zentripetale Kräfte" zur Stärkung des inneren Zusammenhalts und der Bindung an den Betrieb neutralisiert werden (Friedmann 1952: 366). Maßnahmen zur Schaffung eines innerbetrieblichen Zusammengehörigkeitsgefühls können anknüpfen an einer sich aufgrund der Arbeitsteilung entwickelnden "organischen Solidarität" (Durkheim). Im Bewußtsein, daß in der arbeitsteiligen Produktion einer vom andern abhängig ist, entsteht unter den Angehörigen einer betrieblichen Belegschaft ein gewisser spontaner Zusammenhalt. Die durch Leistungslohnsysteme, hierarchische Karriereleitern und nicht zuletzt durch den Druck des Arbeitsmarkts geförderte Konkurrenz läuft dem allerdings zuwider. Human-Relations-Maßnahmen versuchen, die kontraproduktiven Tendenzen der Konkurrenz abzuschwächen, um Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten zu stärken. Insofern können solche Maßnahmen durchaus als reale Verbesserung angesehen werden. "Doch darf dieses Zusammengehörigkeitsgefühl nicht gleichgesetzt werden mit sozialer Solidarität, welche die Arbeiter vereint, die durch gemeinsame Interessen und Ziele verbunden und sich bewußt sind, aufeinander angewiesen zu sein. Wir müssen heute zwei Formen der Solidarität unterscheiden: die betriebliche Solidarität, die alle Beschäftigten eines Unternehmens, eines Betriebes, eines großen Kaufhauses, eines Bergwerkes umfaßt; und die Solidarität der Arbeiterschaft, die über den Betrieb hinausgreift und seine Arbeitnehmer mit anderen Arbeitern und Angestellten anderer Betriebe verbindet." (Friedmann 1959: 91)

Das Bewußtsein und die tägliche Erfahrung der Abhängigkeit von Vorgesetzten und Unternehmern wirkt den Integrationsversuchen des Managements entgegen. Der Betrieb vereinigt Menschen nur insofern, als sie eine organisatorische und technische Kollektivität bilden. Sie bilden nicht eine Solidargemeinschaft freier Individuen mit gleichen Zielen und Interessen. Diese Solidarität finden sie nur in einem selbstbestimmten Zusammenschluß,

weshalb die Gewerkschaft im Betrieb ein ständiges Gegengewicht zur "Betriebsgemeinschaft" bildet. Statt also das Problem der Leistungszurückhaltung zu lösen, reproduzieren die Maßnahmen zur Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen den grundlegenden Widerspruch, subjektives Handeln in einen entfremdeten Sachzusammenhang einspannen zu müssen. Den Geist der Solidarität, den man zur Stärkung des Leistungswillens gerufen hatte, wird man nun nicht mehr los. Wenn das Management nicht selbst alle Integrationsmaßnahmen ad absurdum führen will, kann eine Zusammenarbeit mit einer autonomen, organisierten Interessenvertretung der Arbeitenden nicht mehr abgelehnt werden. Inhaltlich müssen ihre Forderungen nach realen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zumindest partiell aufgegriffen werden.

### *Angebote zur Selbstverwirklichung*

Seit den späten 1950er Jahren, verstärkt seit etwa 1970 steht denn auch die "Humanisierung der Arbeit" auf dem Programm der Unternehmer und auch des Staates. Allenthalben war von einer "Krise der Arbeitsmotivation" die Rede, die sich in hohen Fluktuationsraten, Absentismus, Qualitätsverlusten und auch in "wilden" Streiks äußerte. Die Aufmerksamkeit richtet sich seitdem verstärkt auch auf die Arbeitsinhalte. Neue Formen der Arbeitsgestaltung werden erprobt, die den Tätigkeitsspielraum des einzelnen und der Gruppe erweitern, zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und so die "Subjektposition der Arbeitenden" verstärkt zur Geltung bringen sollen (Ulich 1992: 44; vgl. Breisig 1990b: 91ff.). Die Führungsprobleme standen damals in engem Zusammenhang mit der Lage auf dem Arbeitsmarkt. Zu Anfang der 70er Jahre herrschte in der Bundesrepublik ein relativer Arbeitskräftemangel. Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen konnte leicht zur Abwanderung gerade der begehrten Fachkräfte führen. Dieses Motiv hat sicher heute stark an Bedeutung verloren. Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung erfolgen heute eher aus Gründen marktinduzierter Zwänge zur Flexibilisierung der Produktion und der damit notwendig werdenden "Verflüssigung" starrer Strukturen in veränderbare Handlungszusammenhänge. Der Fortschritt aus Sicht der Personalführung besteht vor allem in einer Neuorientierung, was die Annahmen über die "Natur" des Menschen und seine Motivierbarkeit zur Arbeit angeht. Man argumentiert jetzt, daß die Verbesserung der Arbeitsumgebung bestenfalls der Unzufriedenheit entgegenwirken könne, daß wahre Zufriedenheit jedoch nur aus den Arbeitsinhalten selbst resultieren könne (Herzbergs "Zwei-Faktoren-Theorie"). Motiviert könne nur derjenige arbeiten, der in der Arbeit seine



Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung realisieren kann. Empfohlen wird eine vertikale Aufgabenanreicherung (job enrichment). Herzberg u.a. empfehlen ausdrücklich, die Restrukturierung der Arbeitstätigkeiten so vorzunehmen, daß dem Individuum ein gewisses Maß an Kontrolle über die Arbeitsausführung eingeräumt wird. Nur so könne der Sinn für Leistung, Verantwortung und persönliche Entwicklung geweckt werden (Herzberg u.a., zit.n. Ulich 1992: 158ff.).

Solch ein Konzept ist durchaus zwiespältig. Zum einen verspricht man sich durch den Appell an die Selbstverwirklichungsbedürfnisse eine endgültige Lösung der Führungs- und Motivationsprobleme. Denn jede Befriedigung solcher Bedürfnisse weckt neue und weitergehende, sodaß Selbstverwirklichung in der Arbeit prinzipiell nie erreichbar ist. Die "Motivatoren" werden ihre Wirkung immer behalten, sie werden zu immer neuen Leistungen antreiben (Holzkamp-Osterkamp 1977: 37). Andererseits ist hier ein zentraler Machtbereich des Managements berührt, die Kontrolle des Arbeitsprozesses. Viele Maßnahmen der "Humanisierung" bleiben deshalb mehr oder weniger an der Oberfläche. So dürfte z.B. die Rotation von einer monotonen Arbeit zur anderen ebensowenig motivierend wirken wie die Erweiterung einer repetitiven Teilarbeit durch weitere, gleichermaßen monotone Tätigkeiten. Null plus Null ergibt ebenso Null wie Null mal Null (Herzberg, zit.n. Ulich 1992: 160). Auch Arbeitsanreicherung muß keineswegs - darauf hat schon Georges Friedmann (1959: 43) hingewiesen - mit Verzicht auf tayloristische Kontrolle verbunden sein. Die Arbeit kann weiterhin theoretisch fragmentiert und dadurch normierbar gemacht werden, nur daß man jetzt einem Arbeiter mehrere Arbeitsgänge zuteilt. Anders als beim früheren Handwerker hat das Management Einblick in das Produktionswissen, die Arbeitsanreicherung wird "von oben" durchgeführt. Hohe Qualifikationen sind nicht mehr per se gleichbedeutend mit großen Autonomiespielräumen für die Beschäftigten (Manske 1991).

Da die objektiv gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb keineswegs gleich verteilt sind, legt das Konzept der Motivierung durch Selbstverwirklichung es nahe, solche Unterschiede als subjektiv bedingt zu rechtfertigen. Bei Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten für wenige erklärt man die Entwicklungsbarrieren der vielen als mangelnde Begabung oder mangelnden Willen zur Selbstverwirklichung (Holzkamp-Osterkamp 1977: 39f.). Dies rechtfertigt nicht nur die Stellung der Vorgesetzten, sondern gibt allen Beschäftigten Anreize zum Aufstieg durch Leistung, was offenbar v.a. im Angestelltenbereich auf entsprechende Bedürfnisse trifft. Auch heute noch dürfte weitgehend zutreffen,

was Bahrtdt schon 1958 als Tendenz der Industriebürokratie zur mehr oder weniger künstlichen Ausdifferenzierung von Rangstufen beschrieben hat: "Hierarchisch aufgebaute Bürokratien besitzen sehr viel mehr Rangklassen als in der Regel in öffentlichen Statistiken, bzw. in den Tarifverträgen gesondert aufgeführt sind. Diese Zwischendifferenzierungen drücken sich auch in der Bezahlung aus, z.B. in Form von 'wandelbaren Zulagen'. Sie sind z.T. durch die komplizierten Arbeitsabläufe gerechtfertigt; z.T. erwecken sie aber auch den Eindruck, als ob es sich um 'vertikale Umdeutungen' eigentlich horizontaler Arbeitsbeziehungen handelt ... Darüber hinaus hat jede Hierarchie die Tendenz, sich gerade in den unteren Bereichen zu differenzieren, weil nur auf diese Weise die schwer zu integrierende untere Extremgruppe klein bleibt, ihre Mitglieder außerdem aber mit der Hoffnung beruhigt werden können, bald in die zweit- oder drittunterste Gruppe aufsteigen zu können. Mit anderen Worten: Man wird in großen Hierarchien stets mit einer Tendenz zu künstlichen Abstufungen rechnen müssen, die sich aus den ausgeübten Funktionen nicht völlig rechtfertigen." (Bahrtdt 1972: 114) Hierarchische Abstufungen sind daher nicht allein auf eine "Teile-und-herrsche-Strategie" des oberen Managements zurückzuführen. Es sind auch die Angestellten selbst, die ein Interesse an Differenzierungen entwickeln, weil sie ihr Selbstbewußtsein mit innerbetrieblichem Aufstieg verbinden.

"Für den teils fiktiven, teils tatsächlichen Aufstieg in der Hierarchie und für den wirtschaftlichen Aufstieg im Laufe seines Berufslebens muß der Angestellte freilich einen hohen Preis bezahlen: Er muß dem Betrieb, in den er einmal eingetreten ist, treubleiben ..." (ebd.: 118). Ein Betriebswechsel würde bedeuten, beruflichen Abstieg in Kauf zu nehmen, denn die eingenommene Stellung entspricht nicht den objektiven Qualifikationen. Was die Unternehmen schätzen und deshalb mit innerbetrieblichem Aufstieg belohnen, ist neben dem fachlichen Können die persönliche Loyalität der Angestellten (ebd.: 119ff.). Je größer die Ungewißheiten der Organisierung des betrieblichen Handelns, je größer auch die technischen Probleme z.B. mit der EDV sich dem Unternehmen darstellen, desto eher wird man versuchen, sich der Loyalität der Angestellten zu versichern. Möglichkeiten zur Verbesserung des hierarchischen und finanziellen Status sind dann auch Zugeständnisse des Unternehmens zur Sicherung einer abstrakten Leistungsbereitschaft. In Zeiten von "Lean Production" und "flachen Hierarchien" mögen diese Überlegungen als veraltet erscheinen. Zu bedenken sind jedoch die erheblichen Beharrungstendenzen hierarchischer Strukturen, nicht zuletzt aufgrund der geschilderten Interessen der Arbeitenden selbst.

Dennoch: Eine Tendenz zum Abbau hierarchischer Strukturen ist nicht zu leugnen. Allenthalben ist von Teamkonzepten und Partizipationsmodellen die Rede. Auch hierin findet sich eine widersprüchliche Konstellation verschiedener Interessen und Bedürfnisse. Sofern Gruppenarbeit mit der Übertragung von mehr Verantwortung auf die Beschäftigten verbunden ist, kommt sie deren Bedürfnissen nach mehr Beteiligung und Mitsprache entgegen. Auch Kommunikationsbedürfnisse, denen sie zuvor oft nur auf informellem Wege, oft genug unter den mißtrauischen Augen des Vorgesetzten, nachkommen konnten, sind nun offiziell anerkannt und sogar erwünscht. Werden Vorgesetztenfunktionen abgeschafft und notwendige Koordinierungstätigkeiten in die Gruppe verlagert, entfällt auch die z.T. als entwürdigend empfundene persönliche Aufsicht. Insofern sind Teamkonzepte zunächst geeignet, Unzufriedenheiten abzubauen, Isolationstendenzen entgegenzuwirken und dem Individuum eine gewisse emotionale Sicherheit zu geben. Die Ziele des Managements gehen jedoch darüber hinaus. Man verspricht sich von Gruppenarbeit höhere Leistung, bessere Qualität, gesteigerte Kreativität, flexiblere Produktion und nicht zuletzt auch Personaleinsparungen (Breisig 1990b: 25ff.). Die Wirkungsmechanismen von Teamkonzepten liegen folglich auf zwei Ebenen. In der Tradition der Human Relations soll die Person des Arbeitenden angesprochen und in einen betrieblichen Sozialzusammenhang eingebunden werden. Gruppen sind in der Lage, ihre Mitglieder zu sozialisieren und der Individualisierung entgegenzuwirken. Auf der zweiten Ebene geht es um sachlich-funktionale Ziele. Was organisatorisch und technisch nicht zu erzielen ist an Leistungs-, Kreativitäts- und Flexibilitätspotentialen, soll auf kommunikativem Wege in den Gruppen erfolgen (ebd.: 61ff.). Widersprüchliche Anforderungen an Kooperationsfähigkeit einerseits, Konkurrenzverhalten andererseits finden in Gruppenbeziehungen eine neue Ausprägungsform. Die gemeinsame Verantwortung für übertragene Aufgaben zwingt zur Kooperation. Konflikte aufgrund vorhandener Ungleichheiten in Qualifikationen, Aufstiegchancen und Beschäftigungsrisiken sollen in der Gruppe möglichst so ausgeglichen werden, daß die Leistungsstärkeren Druck auf die Schwächeren ausüben (ebd.; vgl. PAQ 1987: 90ff.).

Allerdings sind die genannten integrativen und produktiven Ergebnisse durch Teambildung keineswegs garantiert. Wer den Arbeitenden mehr Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten einräumt, riskiert immer auch, daß der Eigensinn andere als die vom Management vorgezeichneten Wege geht. Statt Leistungssteigerung kann kollektive Leistungszurückhaltung eintreten; an Stelle von Rationalisierungsvorschlägen können "kostspielige" Humanisierungsvorschläge eingereicht werden; mit Qualitätssteigerung kann die Forderung nach

verringerten Leistungsvorgaben gestellt werden; Aufrufen zu Mitverantwortung kann mit Fragen nach mehr Mitbestimmung auf allen Ebenen begegnet werden usw. Je bedeutsamer das Erfahrungswissen und die "stillschweigenden" Kompetenzen der Beschäftigten für das Unternehmen sind, desto stärker wird mit Veränderung der Organisationsstrukturen auch das bestehende Machtgefüge in Frage gestellt (Frerichs 1992: 259f.). Hierin ist der wesentliche Grund zu suchen für die Halbherzigkeit vieler Partizipationskonzepte, für die Folgenlosigkeit vieler Gesprächszirkel, für die nur verbale Stilisierung jeglicher Kooperation am Fließband zur "Gruppenarbeit". Auch für die Beschäftigten sind Teamkonzepte durchaus ambivalent. Einerseits laufen sie Gefahr, ihr Wissen und damit bisherige kollektive und individuelle Machtquellen preiszugeben, ohne zu wissen, welche Gegenleistungen sie dafür erwarten können. Segmentationstendenzen können sich verstärken, da Partizipationsangebote des Managements in der Regel selektiv für strategisch relevante Gruppen erfolgen. Andererseits aber können Beteiligungskonzepte auch Ausdruck von Unsicherheit im Management sein. "Dann könnte Partizipation sich als Mittel herausstellen, die Verhandlungsmacht der Beschäftigten zu stärken, z.B. indem über Problemdefinitionen oder zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen für Partizipationsprozesse verhandelt, der Personenkreis bestimmt und Resultate im Interesse der Beschäftigten abgesichert werden." (ebd.: 270)

Wiederum also das gleiche Ergebnis unter veränderten Bedingungen: Zur Reduktion von Unsicherheiten eingeführte Konzepte der Personalführung erzeugen neue Unsicherheiten. Der "komplexe Mensch" scheint nicht eindimensional durch materielle Anreize oder menschliche Zuwendung oder Selbstverwirklichungsangebote zu steuern. In Abhängigkeit von persönlichen Merkmalen des Untergebenen und der jeweiligen Situation im Betrieb, so wird nun argumentiert, sei eine individuelle und zeitpunktbezogene Form der Personalführung zu wählen (Schein, zit.n. Neuberger 1990: 25ff.).

### *Symbolisches Management*

Eine neue Antwort auf das Managementproblem scheint in der Schaffung einer "Corporate Identity" gefunden. Die sozialwissenschaftlichen Einschätzungen hierzu gehen weit auseinander. Während die einen "kulturellen Imperialismus des Managements" (Deutschmann 1989) konstatieren, sehen die anderen Chancen zu einer neuen "diskursiven Unternehmensethik" (Osterloh 1988). Nimmt man etwas nüchterner die Integrationsproblematik

und das dahinterstehende Problem der Transformation von Arbeitskraft zum Ausgangspunkt, dann erscheinen die Versuche der Einflußnahme auf Haltungen, Einstellungen und Werte der Beschäftigten zunächst einmal als Symptom dafür, daß die bisherigen Konzepte der Organisierung, Technisierung und Personalführung nicht zu befriedigenden Ergebnissen geführt haben oder in eine Krise geraten sind (Bardmann/ Franzpötter 1992: 72ff.). In einer sich ständig wandelnden Welt wird Flexibilität zum entscheidenden Merkmal menschlicher Arbeitsleistungen. Wenn eine Überlastung der Vorgesetzten vermieden werden soll, muß das erforderliche Mindestmaß an Sicherheit und Kontinuität subjektiver Beiträge der Beschäftigten auf einer übergeordneten Ebene der Werte und Normen gewährleistet werden. Auch von dieser Art der Personalführung ist nicht zu erwarten, daß sie eine endgültige Lösung bringt, um das labile Gleichgewicht zwischen Folgebereitschaft und Eigensinn zu stabilisieren. "Kultureller Imperialismus" würde die produktive Subjektivität zerstören, in gleichberechtigtem Diskurs würde dagegen die Vorherrschaft des Managements zur Disposition gestellt.

Die gegenwärtigen Entwicklungstendenzen sind am ehesten als "symbolisches Management" zu kennzeichnen (Neuberger/ Kompa 1993: 248ff.). Gemeint ist damit der Versuch von Vorgesetzten, die Wirklichkeit so zu definieren, daß die Unterstellten von selbst entsprechend handeln. Durch sprachliche Kommunikation und auch durch sein Handeln zeigt der Vorgesetzte, wie er die Dinge sieht; er ist dann erfolgreich, wenn alle Untergebenen seine Interpretationen übernehmen und durch ihr Handeln seines fortführen und ergänzen. Ein zweiter Aspekt ist die gezielte Legitimation bestimmter Verfahrensweisen und Institutionen im Unternehmen. Hierzu zählen Phänomene wie der Personenkult um den Gründer der Firma, Geschichten und Legenden, aber auch schriftlich fixierte Führungsgrundsätze und Unternehmensverfassungen. Es werden symbolische Fakten geschaffen, an denen die Arbeitenden ihr Handeln orientieren sollen, zielkonformes Handeln soll sozial verbindlich werden. Gelingt eine solche Steuerung sozialen Handelns, dann ist sie weniger anfällig für einzelne gegenläufige Einflüsse, weil sie nicht direkt auf der Handlungsebene, sondern quasi auf der Tiefenebene von Handlungsmustern und Sinngebungen ansetzt (ebd.: 268). Die Risiken notwendiger Generalisierungs- und Flexibilisierungsprozesse in Qualifikationen und Arbeitshaltungen sollen so durch Selbststeuerung der Beschäftigten bewältigt werden (Türk 1984: 69). Eine solche, gewissermaßen "halbierte", weil instrumentalisierte Unternehmenskultur soll als "kognitiver Sicherungsmechanismus" für zwangsläufig gewährte Spielräume im Arbeitshandeln funktionieren (Breisig 1988: 89).

Zugleich wirkt "Corporate Identity" der Isolation des Individuums entgegen. Durch Eingliederung in eine Gemeinschaft Gleichgesinnter soll der Arbeitende eine Stützung seiner Identität erfahren, seine eigenen Ziele mit denen des Unternehmens verbinden (Neuberger/ Kompa 1993: 268). Dies impliziert auch Bemühungen zur Abgrenzung der betrieblichen Gemeinschaft gegenüber störenden Einflüssen von außen. "Corporate Identity" kann nur entstehen, wenn zum einen die Mitglieder sich von den Nicht-Mitgliedern unterscheiden und zum anderen eine dauerhafte Mitgliedschaft, d.h. eine gewisse Beschäftigungssicherheit gegeben ist. Die Spaltung der Belegschaft in einen stabilen Kern und einen fluktuierenden Rand ist denn auch besonders ausgeprägt in Unternehmen mit starker "Corporate Identity". Die Segmentation ist oft schon deutlich daran erkennbar, daß ein großer Teil der Belegschaft nur befristete Arbeitsverträge hat; eine Aufnahme in die (oft auch materiell) privilegierte Kernbelegschaft erfolgt über aufwendige Selektionsverfahren, wozu auch eine als "Probezeit" deklarierte vorherige befristete Beschäftigung gehören kann. Das Bewußtsein, einem ausgewählten Team anzugehören, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit den Unternehmenszielen, setzt allerdings auch eine Verpflichtung des Unternehmens zur Realisierung der Privilegien voraus.

Paradoxaerweise scheint eine Belegung des Marktelements durch Einführung von Profit-Centers oder ähnlichen Verselbständigungen von Untereinheiten durchaus in solche Führungskonzepte zu passen, ja ihnen sogar förderlich zu sein. "Intrapreneurship", unter diesem Schlagwort soll unternehmerisches Denken und Handeln innerhalb der Organisation angeregt und gefördert werden (Neuberger/ Kompa 1993: 14f.; vgl. schon Friedmann 1952: 332f.). Wie schon bei den historischen Formen des Subcontracting oder der Zwischenmeister setzt man hier auf das koordinierte Eigeninteresse der Beschäftigten. Indem man sie verantwortlich macht gegenüber externen und internen "Kunden", sollen sich die Arbeitenden gegenseitig disziplinieren (Thompson 1983: 142f.). Wer erst einmal in Kostenkategorien denkt, übernimmt sehr viel leichter die Unternehmensziele. Ein weiterer Integrationsmechanismus, der hiermit einhergeht, kann als "Produktivismus" gekennzeichnet werden. Die Arbeit gilt als Bewährungsprobe des Teams. Der Prozeß wird zum Selbstzweck, er integriert die Personen, indem er sie in einen Kampf oder ein Spiel einbezieht und die Frage nach Sinn und Zweck der Produktion in den Hintergrund treten läßt (PAQ 1987: 142ff.). Die Zusammenarbeit nimmt etwa die Formen an, die man bei einer Profi-Fußballmannschaft findet: Das Spiel muß gemeinsam gewonnen werden, um Siegpriämie und Ehrungen zu erzielen; gleichzeitig müssen die Individuen durch

besonderen Eifer dem "Trainer" beweisen, daß ihre "Aufstellung" gerechtfertigt war, sodaß sich eine "Auswechslung" beim nächsten Spiel erübrigt und ihr individueller Marktwert sich steigert.

Insgesamt zeigt sich wie in allen Konzepten der Personalführung auch hier wieder: Das Gleichgewicht zwischen Konformität und Eigensinn, zwischen "blindem Gehorsam und launenhafter Unberechenbarkeit" (Bendix 1960: 276), zwischen Personal und Persönlichkeit ist nicht einseitig vom Management herstellbar. Personalführung ist eine notwendige Illusion. Notwendig, weil die Unternehmensziele durchgesetzt werden müssen, weil Macht in Herrschaft umgesetzt werden muß. Illusorisch, weil Führung selbständig denkender und handelnder Menschen nur mit deren Einverständnis möglich ist, weil Herrschaft der Zustimmung der Beherrschten bedarf. Symbolische Führung ist geeignet, diesen Widerspruch noch zu verschärfen. Denn nun wird nicht nur für die "Macher" am oberen Ende der Betriebshierarchie, sondern tendenziell für alle Beschäftigten erfahrbar, welch hohe Bedeutung dem sozialen Handeln gegenüber bisher für Sachzwänge gehaltenen Strukturen zukommt. Wenn Bestehendes als Ausfluß einer gemeinsamen Identität begriffen wird, ist damit seine Veränderbarkeit impliziert (Neuberger/ Kompa 1993: 265f.). Warum also nicht über Organisation, Technik und Vorgesetztenverhalten verhandeln? Ernstgemeinte Versuche des Managements zur Bildung einer kulturellen Gemeinschaft im Betrieb müssen zwangsläufig in politische Aushandlungsprozesse einmünden. Vereinnahmungsversuche, welche die Interessen der Beschäftigten und deren "Subkulturen" ignorieren, werden entweder die Kreativität und Flexibilität, die sie fördern sollen, verhindern, oder aber Widerstand provozieren, der umso schwieriger zu handhaben ist, als das Management selbst ständig betont, der Mensch sei Mittelpunkt des Unternehmens.

Jeder Erlaß einer Arbeitsordnung - so schrieb schon Korsch 1922 - zeigt, daß der Arbeitgeber "... im 'freien Arbeitsvertrag' doch eine Ware von ganz besonderer Beschaffenheit gekauft hat, eine Ware nämlich, zu der er unvermeidlich in bestimmten *gesellschaftlichen* Beziehungen steht, und denen gegenüber eine *politische* Betrachtung auf die Dauer nicht mehr abgelehnt werden kann." (Korsch 1968: 34) Auch weitere Ausdifferenzierungen und Verfeinerungen von Methoden zur "Führung" der Arbeitenden und ihrer Umformung zum "Personal" ändern an diesem Grundproblem nichts. Dennoch tobt in den Betrieben kein permanenter Kleinkrieg, scheint der Vergleich mit einer "Arena" (Türk 1990) wenig angemessen. Produktion und Verwaltung funktionieren, unterbrochen höchstens von einzelnen Arbeitskämpfen und Widerstandshandlungen; das Gleichgewicht der Interessen

scheint gewahrt. Zur Erklärung reicht offenbar die Analyse des betrieblichen Bedarfs an subjektivem Handeln nicht aus. Subjektivität erfüllt nicht nur mehr schlecht als recht eine Funktion im Unternehmen, sie entwickelt auch eine Eigenlogik, die offenbar auch ein Interesse der Beschäftigten an der Arbeit selbst beinhaltet. Hierauf ist jetzt näher einzugehen.

## 6.2 Interessen der Arbeitenden an einer Kontrolle des Arbeitsprozesses

Bis hierher konnte gezeigt werden, daß Strategien der Beschäftigten zur individuellen Abgrenzung und sozialen Schließung gegenüber dem Arbeitsmarkt reale Ansatzpunkte in der Tatsache finden, daß ihr subjektiver Beitrag eine notwendige Bedingung des Arbeitsprozesses bleibt, die vom Management weder erzwungen noch umgangen werden kann. Allerdings ist das Interesse der Arbeitenden an der Nutzung gegebener Möglichkeiten bisher nur negativ als Widerstand gegen die Vermarktung der eigenen Fähigkeiten bestimmt worden. Nur anhand einer positiven Bestimmung von Beschäftigteninteressen an der Kontrolle des Arbeitsprozesses wäre man jedoch in der Lage, empirisch vorfindbare Strukturen auch auf zielgerichtetes Handeln der Arbeitenden zurückzuführen; nur so wäre erklärbar, daß der Widerstand gegen die Vermarktung nicht willkürlich ist, sondern offenbar einer Gegentendenz zur Warenförmigkeit der Arbeitskraft Ausdruck verleiht, die emanzipatorische Tendenzen enthält. Der Kontrollbegriff zur Analyse von Handlungen der Arbeitenden kann daher nicht einfach spiegelbildlich zum Begriff der Managementkontrolle entwickelt werden. Konnten die Kontrollansprüche des Managements aus den Strukturen gesellschaftlicher Arbeit hergeleitet werden, sind die Kontrollinteressen der Arbeitenden nur aus ihren individuellen und kollektiven Bedürfnissen heraus zu verstehen. Gefragt werden muß also letztlich nach der subjektiven Bedeutung von Arbeit: Verfolgen die Arbeitenden eigene Ziele, deren Realisierung eine eigenständige Kontrolle der Mittel und Wege, der Strukturen und Handlungen im Arbeitsprozeß erfordern? Wo decken sich diese Ziele mit denen des Managements, bilden somit eine Basis für konsensuelles Handeln; wo laufen sie den Zielen des Managements zuwider und führen zu Konflikten?

Nun hat schon Adorno davor gewarnt, der Soziologie einfach psychologische Erkenntnisse als "subjektiven Faktor" hinzuzufügen. Denn Individuum und Gesellschaft bilden nicht lediglich verschiedene Abstraktionsniveaus zweier Einzelwissenschaften, in der bürgerlichen Gesellschaft treten sie vielmehr in einen realen Widerspruch zueinander. Weil die



Vergesellschaftung der Arbeit auf dem Weg über die Vermarktung von Waren erfolgt, stellt sich der gesellschaftliche Zusammenhang getrennt von den Individuen nach eigenen Gesetzmäßigkeiten her. "Die Undurchsichtigkeit der entfremdeten Objektivität wirft die Subjekte auf ihr beschränktes Selbst zurück und spiegelt ihnen dessen abgespaltenes Für-sich-sein, das monadologische Subjekt und dessen Psychologie, als das Wesentliche vor." (Adorno 1979a: 54) Gerade die Vereinzelung der Individuen ist Ergebnis ihrer spezifischen Vergesellschaftung. "Das vereinzelte Individuum, das reine Subjekt der Selbsterhaltung, verkörpert im absoluten Gegensatz zur Gesellschaft deren innerstes Prinzip. Woraus es sich zusammensetzt, was in ihm aufeinanderprallt, seine 'Eigenschaften', sind allemal zugleich Momente der gesellschaftlichen Totalität." (ebd.: 55). Wenn daher im folgenden psychologische Erkenntnisse über subjektive Kontrollbedürfnisse im Arbeitsprozeß zur Erklärung soziologischer Tatbestände des internen Arbeitsmarkts herangezogen werden, so ist dabei zu beachten, daß die Individuen ihrerseits schon in bestimmten sozialen Beziehungen stehen. "Während die gesellschaftlichen Gesetze nicht aus psychologischen Befunden 'extrapoliert' werden können, ist am Gegenpol das Individuum nicht einfach Individuum und Substrat der Psychologie, sondern immer zugleich, solange es irgend sich rational verhält, Träger der gesellschaftlichen Bestimmungen, die es prägen." (ebd.: 50).

Jede Befragung zu Problemen der Arbeit bringt eine eigentümliche Widersprüchlichkeit der Aussagen hervor. Die Arbeitenden identifizieren sich mit ihrer Tätigkeit und grenzen sich doch immer wieder von ihr ab (vgl. v.a. Volmerg/ Senghaas-Knobloch/ Leithäuser 1986). Schon Kurt Lewin hat diese "zwei Gesichter der Arbeit" eindringlich beschrieben: "Arbeit ist einmal Mühe, Last, Kraftaufwand. Wer nicht durch Renten oder Herrschaft oder Liebe versorgt ist, muß notgedrungen arbeiten, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Arbeit ist unentbehrliche Voraussetzung zum Leben, aber sie ist selbst noch nicht wirkliches Leben. Sie ist nichts als ein Mittel, ein Ding ohne eigenen Lebenswert, das Gewicht hat nur, weil es die Möglichkeit zum Leben schafft, und zu bejahen ist nur, sofern es solche schafft. ... Demgegenüber das andere Gesicht der Arbeit: Die Arbeit ist dem Menschen unentbehrlich in ganz anderem Sinne. Nicht weil die Notdurft des Lebens sie erzwingt, sondern weil das Leben ohne Arbeit hohl und halb ist." (Lewin, zit. n. Ulich 1992: 17f.)

Die Erklärung könnte darin liegen, daß Arbeit einerseits positiv bewertet wird, weil sie dem Individuum eine vorsorgende Sicherung seiner Lebensbedingungen ermöglicht. Unter

Bedingungen der Lohnarbeit ist solche Bedürfnisbefriedigung jedoch andererseits nur vermittelt und vielfach gebrochen durch das Profitmotiv der Unternehmen möglich. Kontrolle wird im folgenden daher zunächst als Fähigkeit der Arbeitenden zur vorsorgenden Existenzsicherung im entfremdeten Produktionsprozeß definiert (6.2.1).

Die Arbeitskraft wird verkauft für einen angemessenen Gegenwert, die Beschäftigten arbeiten nach Anweisungen in einer fremdbestimmten Organisation mit fremden Arbeitsmitteln. Demgegenüber steht das Bedürfnis, nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Person anerkannt zu werden, nicht Objekt, sondern Subjekt zu sein, was vor allem bedeutet, bewußt und eigenständig im Sinne persönlicher Ziele zu handeln. Die Befriedigung dieses Bedürfnisses wird jedoch im Arbeitsprozeß immer wieder eingeschränkt und in Frage gestellt. Im zweiten Abschnitt geht es um Kontrolle als Fähigkeit der Arbeitenden zum eigenständigen Handeln (6.2.2).

Gleichgültigkeit gegenüber ihrer Tätigkeit - so wird im dritten Abschnitt argumentiert - ist den Arbeitenden nicht möglich, obwohl der kapitalistische Arbeitsprozeß sie immer wieder dazu zwingt, sich von sich selbst zu distanzieren, persönliche Fähigkeiten für fremde Zwecke zu instrumentalisieren. Die konkrete Ausprägung dieser Dialektik von Motivation und Zwang ist theoretisch nicht hinreichend zu bestimmen, sie hängt ab von den je konkreten subjektiven und objektiven Bedingungen. Durch Interpretation sozialpsychologischer Forschungsergebnisse soll versucht werden, einige allgemeine Inhalte dessen herauszuarbeiten, was die subjektive Bedeutung von Arbeit ausmacht und deshalb den Inhalt von Kontrollinteressen der Beschäftigten bildet (6.2.3).

### 6.2.1 Kontrolle der Lebensbedingungen

Die spezifisch menschliche Form der Existenz ist dadurch gekennzeichnet, daß individuelle Bedürfnisse nur durch Teilhabe an gesellschaftlichen Aktivitäten zu befriedigen sind. Die "kritische Psychologie" (zusammenfassend: PAQ 1978) versucht nun zu zeigen, daß aus diesem gesellschaftlichen Wesen des Menschen auch ein individuelles Bedürfnis zur Vergesellschaftung durch Arbeit resultiert. Menschen reagieren nicht nur auf aktuelle organische Mangelzustände, sie treffen darüberhinaus Vorsorge, indem sie die Gegenstände der Bedürfnisbefriedigung planmäßig produzieren. Im Bewußtsein kann der Zweck der Produktion vorweggenommen werden, es ist möglich, Werkzeuge herzustellen, die

nicht nur für den unmittelbaren Gebrauch bestimmt sind, sondern allgemeinen, über die besondere Situation und den individuellen Bedarf hinausgehenden Zwecken dienen. Die Menschen greifen damit verändernd in die Natur ein, entwickeln sich aber auch selbst dabei. Denn das Werkzeug ermöglicht eine Erkenntnis der Wirklichkeit, die über die reine Zweck-Mittel-Beziehung hinausgeht. "Mit seiner Hilfe baut der Mensch immer weitere gegenständliche Invarianzen in die Welt hinein, deren generelle Charakteristika ihm bekannt sind und an denen er unbekannte Eigenschaften der Welt verallgemeinernd qualitativ und quantitativ zu bestimmen vermag." (Holzkamp, zit.n. PAQ 1978: 35)

Durch Arbeit sind die Menschen also in wachsendem Maße in der Lage, für zukünftige Bedürfnisse vorzusorgen. Das entscheidende Argument ist nun, daß die "Aktivitäten zur Bedarfsbefriedigung selbst Bedarfscharakter gewinnen", daß die Teilnahme an der gesellschaftlichen Produktion zum individuellen Bedürfnis wird (Holzkamp-Osterkamp 1978: 25f.). Diese "produktiven" Bedürfnisse beinhalten vor allem die Kontrolle über die eigenen Lebensbedingungen. Denn wer für "sinnlich-vitale" Bedürfnisse wie Hunger, Wärme, Sexualität vorsorgen will, muß in der Lage sein, die Umwelt so einzurichten, daß schon heute sicher ist, wie die zukünftig auftretenden Bedürfnisse befriedigt werden können. Gemäß dem gesellschaftlichen Charakter der Produktion ist solche vorausschauende Sicherheit nur zu gewinnen durch Teilnahme am kooperativen Produktionsprozeß. Das Streben nach Kontrolle der eigenen Lebensbedingungen beinhaltet daher zugleich einen Bedarf nach sozialen Kontakten, nach gesellschaftlicher Integration (ebd.: 22).

Die "Notdurft", der durch Arbeit abgeholfen wird, ist das Ausgeliefertsein an zufällige Situationen der Umwelt, die Unsicherheit der Existenz, die Hilflosigkeit des Individuums. "Die Überwindung der 'Notdurft' des Ausgeliefertseins an zufällige Lebensumstände und Sicherung der eigenen Existenz als Vorsorge für die sinnlich-vitale Bedürfnisbefriedigung ist nicht lediglich auf dem Umweg über die Produktion erreichbar, sondern liegt in der Teilhabe an gesellschaftlicher Produktion selbst; die Erweiterung der Beteiligung an gesellschaftlicher Realitätskontrolle und der kooperativen Integration ist identisch mit Verbesserung der Kontrolle über die eigenen Lebensbedingungen und Vorsorge für die sinnlich-vitale Bedürfnisbefriedigung. Demgemäß ist das Bedürfnis hier unmittelbares subjektives Bewegungsmoment der produktiven Tätigkeit." (ebd.: 36) Als "Motivation" kann dann die emotionale Bereitschaft zur aktiven Überwindung der Notzustände bezeichnet werden. Beim Menschen richtet sie sich zugleich auf eine erhöhte gesellschaftliche Integration, die allein eine vorsorgliche Absicherung und Kontrolle der Lebensbedingun-

gen gewährleistet (ebd.: 61f.). Nur wenn erkennbar ist, daß individuelles Handeln zu verbesserter Kontrolle der eigenen Lebensbedingungen beiträgt, entsteht eine emotionale Bereitschaft zu entsprechenden Aktivitäten. Um motiviert übernommen zu werden, müssen gesellschaftliche Ziele daher eine Überwindung individueller Hilflosigkeit erlauben (ebd.: 69).

Jede Aktivität zur Bedürfnisbefriedigung beinhaltet gleichzeitig das Eingehen des Risikos der Nicht-Befriedigung. Im Zusammenwirken mit anderen kann das Risiko vermindert und zeitweiliges eigenes Scheitern von den Mitwirkenden aufgefangen werden. Die über gemeinsame Ziele erreichte Verbundenheit mit anderen gibt eine emotionale Sicherheit, die wiederum Voraussetzung zur erweiterten Umweltauseinandersetzung ist. "Kontrolle über die für die eigene Existenz wesentlichen sozialen Beziehungen, deren Aufnahme, Stabilisierung und Entwicklung, ist nur über die Bedeutung der eigenen Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung bzw. der Daseinserweiterung der jeweils anderen zu erreichen." (ebd.: 70). Risikobereitschaft schlägt in Angst um, wenn eine objektive Existenzbedrohung als subjektive Notsituation erfahren wird, andererseits aber nicht erkennbar ist, wie die Not überwunden werden könnte. Der Mensch sieht sich den existenzbedrohenden Lebensbedingungen hilflos ausgeliefert. Sein Handeln wird unmotiviert, d.h. ungerichtet und nur von der aktuellen Not bestimmt. Angst entsteht also aus Situationen der Nicht-Kontrolle, des Ausgeliefertseins an fremdbestimmte Verhältnisse (ebd.: 65). Andererseits ist der Mensch in der Lage, sich selbst zu disziplinieren, d.h. mit Hinblick auf ein weiter entferntes Ziel aktuelle Befindlichkeiten zurückzudrängen, wenn nur intellektuell erkennbar ist, daß das Ziel subjektiv bedeutsam sein wird. Dieses Moment der Willensanstrengung hat besonderes Gewicht in einer Gesellschaftsordnung, die den Individuen die eigene Existenzsicherung nur durch Eingliederung in entfremdete Zusammenhänge erlaubt (ebd.: 111f.).

Einerseits werden die Arbeitenden von der Planung des Produktionsprozesses, der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Technik sowie der Verfügung über die Arbeitsergebnisse ausgeschlossen. Der Zwang, Geld zu verdienen, treibt sie zur Arbeit. Eine stark fremdbestimmte Arbeitstätigkeit wird allenfalls eine gewisse Lohnsicherheit vermitteln, obwohl auch die aufgrund undurchschaubarer Marktprozesse stets gefährdet ist. Was die Inhalte der Arbeit angeht, wird unter solchen Bedingungen das Individuum kaum Möglichkeiten haben, den Sinn seiner Arbeit, den Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Realitätskontrolle zu erkennen. Wie oben gezeigt, ist völlige Fremdbestimmung der

Arbeitenden nicht möglich, das Management ist auf subjektive Beiträge der Arbeitenden angewiesen. Soll motiviertes Handeln entstehen, müssen Möglichkeiten gegeben sein, die Arbeitshandlungen mit den eigenen Bedürfnissen in Beziehung zu setzen und sie in den kooperativen Zusammenhang einzuordnen. Lohnarbeit ist von dem zentralen Widerspruch gekennzeichnet, subjektives, motiviertes Handeln in fremdbestimmte objektive Zusammenhänge quasi einspannen zu müssen, bzw. - aus Sicht der Beschäftigten - subjektive Tätigkeiten zur Daseinsvorsorge nur durch Eingliederung in solche Zusammenhänge zu ermöglichen. Empirisch vorfindbare Formen gesellschaftlicher Arbeit sind auf die Ausprägung dieses Widerspruches zu untersuchen, also daraufhin, inwieweit dem Individuum eine Teilhabe an gesellschaftlicher Realitätskontrolle und kooperativer Integration und damit Kontrolle über die eigenen Lebensbedingungen möglich ist (ebd.: 78).

Zusammenfassend läßt sich auf dieser recht abstrakten Ebene das Kontrollproblem aus der Sicht der Arbeitenden fassen als Ausmaß möglicher Beeinflussung der Lebens- und Arbeitssituation. Allgemeinster Inhalt ist das Bedürfnis nach vorsorgender Sicherung der Existenz durch kooperative Arbeit. Im Arbeitsprozeß selbst wird dieses Kontrollstreben dadurch gebrochen, daß hier fremde Ziele verfolgt werden müssen. Um dieses Verhältnis näher zu bestimmen, ist die Struktur der Arbeit als subjektive Handlung näher zu analysieren. Die Frage ist, inwieweit Arbeitstätigkeiten, die in einem fremdbestimmten Zusammenhang verrichtet werden, aus Sicht der Individuen dennoch Möglichkeiten zur Selbstbestimmung beinhalten. Die oben dargestellten Grenzen der Managementkontrolle sind zu reformulieren als Handlungsspielräume der Arbeitenden. Die Analyse dieser Zusammenhänge ist Gegenstand der "Handlungsregulationstheorie" (Hacker; Volpert) in der Psychologie. Sie scheint geeignet, weiteren Aufschluß über die Kontrollproblematik aus Sicht der Arbeitenden zu geben.

### 6.2.2 Kontrolle der Handlungsregulation

Allgemein ist Arbeitshandeln ein bewußt ausgerichteter Prozeß zur Hervorbringung nützlicher Dinge und Dienstleistungen. Das Ziel und die gegebenen Realisierungsbedingungen werden vom Arbeitenden während des Prozesses mit reflektiert. "Regulation" umschreibt die psychischen Prozesse der Formung und Lenkung von Handlungen, die Gestaltung des Handlungsablaufs (Volpert 1987: 5f.). Jeder einzelne Handlungsablauf läßt sich nun in einzelne Phasen zergliedern: Der Bildung des Ziels folgt eine Entscheidung

über den Weg und die Mittel. Die Ausführung der Handlung selbst kann dann als Verwirklichung eines Aktionsprogramms umschrieben werden, dem schließlich die Prüfung der Zielerreichung folgt. Nach dem Modell von Hacker (1986: 132ff.) wird das Aktionsprogramm in Untereinheiten aufgegliedert, indem Teilziele gebildet und Teilprogramme abgearbeitet werden, die wiederum aus Unterprogrammen bestehen können. Es entsteht das Bild einer Pyramide, das Modell der "hierarchisch-sequentiellen Handlungsorganisation". Im Modell wird menschliches Handeln als Abarbeitung eines hierarchisch aufgebauten Programms dargestellt. Basiseinheiten sind einfache Bewegungsabläufe im Sinne "sensumotorischer Fertigkeiten", die nach einem Initialimpuls weithin ohne Bewußtsein ablaufen. Auf einer mittleren Ebene (Hacker nennt sie die "perzeptiv-begriffliche") stehen gewisse Handlungsmuster zur Verfügung, die jedoch so flexibel sind, daß sie an die jeweiligen Situationen angepaßt werden können. Auf der oberen, intellektuellen Regulationsebene schließlich werden Pläne verwirklicht, Bedingungen, Abläufe und Resultate der eigenen Handlungen im Bewußtsein vorweggenommen sowie während und nach der Handlung überprüft. Auf dieser Ebene wird auch der Zusammenhang mit den Handlungen anderer hergestellt. Der Mensch begreift den Part, den die eigene Handlung im gesellschaftlichen Zusammenhang spielt, und entwickelt die eigenen Handlungen so, daß die übertragene Aufgabe auf effiziente Weise gelöst wird. Das dem Individuum jeweils zur Verfügung stehende System von Handlungsregeln und -elementen zur Erzeugung realisierbarer Pläne wird als "Handlungskompetenz" bezeichnet. Zusammen mit den Motiven des Individuums, d.h. den allgemeinen Bewertungen entsprechend übergeordneter Zielvorstellungen, bilden die Kompetenzen die Persönlichkeit als "individuelles Erzeugungssystem von Handlungen" (Volpert 1979: 23ff.).

Die Handlungsregulationstheorie fragt in erster Linie nach den Forderungen der objektiven Situation an das subjektive Handeln. Das Konzept ist so angelegt, daß von äußeren Arbeitsstrukturen auf innere psychische Strukturen geschlossen wird. Die überindividuellen Handlungszusammenhänge sowie die vorhandenen Werkzeuge und Materialien stellen gewisse Handlungsforderungen an das Individuum, die erfüllt werden müssen, um das Handlungsziel zu erreichen. Indem sich das Individuum die in Werkzeugen vergegenständlichten und die über Sprache vermittelten Erfahrungen vergangener Generationen aneignet, entwickelt es sich selbst. Die aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt bewirkt wiederum Veränderungen. Das Individuum ist in der Lage, über die gestellten Forderungen hinauszugehen, Aneignung beinhaltet mithin auch ein Moment der Entwicklung (ebd.: 29). In der Arbeitssituation treffen die Arbeitenden auf bestimmte Aufgaben,

die sie auf die eine oder andere Weise zu lösen haben. Es ergeben sich Regulationsanfordernisse, gleichzeitig aber auch Regulationschancen, ein Spielraum für eigenständiges Handeln (Volpert 1987: 19). Möglichkeiten zu unterschiedlichem auftragsbezogenem Handeln werden als "Freiheitsgrade" gefaßt. Sie schließen Möglichkeiten zu selbständigen Entscheidungen ein. "Freiheitsgrade sind mit anderen Worten Kristallisationspunkte für regulative psychische Komponenten der Arbeitstätigkeit und determinieren die Beschaffenheit der psychischen Struktur." (Hacker 1986: 106)

Der Kontrollbegriff schließt hier unmittelbar an. Da der Mensch ein Bedürfnis nach intellektuellem Verstehen der Umstände und bewußter Regulation seiner Handlungen hat, muß er danach streben, die äußeren Umstände so zu gestalten, daß sie ihm dies möglichst weitgehend erlauben. Kontrolle zielt darauf ab, die objektive Arbeitssituation so zu gestalten, daß sie subjektives Handeln nicht nur erlaubt, sondern auch fördert in dem Sinne, daß eine Veränderung der Situation im Sinne eigener Ziele möglich und erstrebenswert ist. "Das Konzept der sogenannten Kontrolle, zutreffender übersetzt als Beeinflussbarkeit der derzeitigen oder künftigen Arbeitssituation nach eigenen Zielen durch individuelles oder kollektives Handeln, beschreibt das Vorliegen und Erkennen von Freiheitsgraden sowie das Beherrschen der Arbeitsverfahren für ihre Nutzung unter dem Gesichtspunkt der Folgen für den Arbeitenden." (ebd.: 108) Je mehr Konsequenzen jemand durch sein Handeln erzielen kann und je mehr Sicherheit er hat, daß er diese Konsequenzen erzielt, desto größer ist seine Kontrolle (Volpert 1987: 22f.).

Ausgehend von einem Idealtypus der "vollständigen Handlung" können nun strukturelle Hindernisse einer Eigenkontrolle der Arbeitenden herausgearbeitet werden. Vollständig ist eine Handlung mit selbständiger Zielsetzung, eigenständiger Handlungsvorbereitung, selbständigen Ziel-Mittel-Entscheidungen und einer adäquaten Möglichkeit zur Antizipation der Handlungsabläufe im Denken. Es wird dabei davon ausgegangen, daß vollständige Handlungen hocheffizient sind, daß also die Handlungsziele mit vergleichsweise geringem Aufwand erreicht werden können, und daß sie darüberhinaus auch persönlichkeitsfördernd sind, indem sie dem Individuum eine Entwicklung seiner Fähigkeiten erlauben (ebd.: 18f.). Jede Arbeitshandlung enthält dieses intellektuelle Moment. Indem das Individuum erkennt, daß seine Tätigkeit einen nützlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Daseinsvorsorge leistet, wird die Arbeitshandlung positiv bewertet, werden Aufgaben motiviert übernommen. Diese allgemeine Arbeitskompetenz und -motivation erfährt jedoch Einschränkungen durch die Organisation der Arbeit. Mit der Arbeitsteilung und

ihrer Verfestigung in gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen werden dem Individuum bestimmte Aufgaben vorgegeben, d.h. das Handeln ist auf der intellektuellen Ebene nicht mehr nur selbstbestimmt. Es wird nur ein Teil der Kompetenzen abgefordert, gesellschaftlicher Zwang überlagert die Motivation. Volpert nennt dies die "Partialisierung der Handlungen" (Volpert 1979: 30ff.).

Die Partialisierung wird umso stärker, als die Zielsetzungen der Unternehmen in Gegensatz treten zu den Zielen der Arbeitenden. Handlungspsychologisch kann der Taylorismus als Versuch gewertet werden, die intellektuelle Regulierung der Arbeit beim Management zu konzentrieren, den Arbeitenden nurmehr Regulierungen auf den unteren Ebenen zu überlassen. Dies kann nicht gelingen, ohne die Arbeitenden zur Handlungsunfähigkeit zu verdammen und damit jede Produktion zum Erliegen zu bringen. Arbeitskompetenz und -motivation sind also zugleich gefordert und eingeschränkt (ebd.).

Die Arbeitsteilung beinhaltet Möglichkeiten ungleicher Entwicklung der Individuen. Hierarchische Arbeitsteilung führt dazu, daß die einen Zwang auf die anderen ausüben. Während jene Planungen vornehmen und Anweisungen erteilen, müssen diese sie ausführen. Selbst in horizontaler Arbeitsteilung liegen Möglichkeiten zur gegenseitigen Disziplinierung, wenn die Arbeit des einen vom anderen abhängig ist. Die Analyse darf sich also nicht auf die Auseinandersetzung des Individuums mit einer Arbeitsaufgabe beschränken, sie muß die soziale Organisation der Arbeit mit einbeziehen (PAQ 1978: 46).

Kontrolle im o.g. Sinne der Beeinflußbarkeit der Arbeitssituation enthält ein Moment des Widerstandes gegen Fremdbestimmung. Die "Dynamik von Selbstverwirklichung und Selbstentfremdung" (Leithäuser/ Volmerg 1988: 99) entfaltet sich in einem komplexen Geflecht subjektiver und objektiver Strukturen und Prozesse. Wo die Handlungsspielräume gering sind, suchen die Individuen ihre Identität als denkende und fühlende Subjekte zu wahren durch widerständige Aneignung der Arbeitsaufgaben und -bedingungen. "Der Maschine, der Arbeitsorganisation, den Zeitvorgaben, den Vorgesetzten gegenüber versuchen sie, einen Spielraum der körperlichen und psychischen Entlastung und minimale Freiheitsgrade abzutrotzen. Diese subjektiven Impulse und Intentionen darf man bei aller Ontologisierung des Status quo der Produktionsverhältnisse, der Vergessenheit ihrer Änderbarkeit, nicht unterschätzen. Das stille Widerstreben, der verschlossene Groll und der unwillige Mut gemahnen daran, daß die Anpassung an die Arbeitsgesellschaft nie



vollständig gelingen kann. Gegenüber dem psychischen Zwang gibt es immer wieder die Restitutionsbewegung des Strebens nach Autonomie." (Volmerg/ Senghaas-Knobloch/ Leithäuser 1986: 254) Dabei richtet sich der Widerstand der Arbeitenden zum Teil auch gegeneinander, eigene Handlungsspielräume können oft auch auf Kosten anderer ausgeweitet werden (ebd.).

Sofern wirkliche Gebrauchswerte produziert werden, ermöglicht jede Form der Lohnarbeit einen Beitrag des Individuums zur gesellschaftlichen Daseinsvorsorge. Wenn dies nur irgendwie einsichtig ist, bieten sich Ansatzpunkte für motiviertes Handeln im Einverständnis mit den Zielen des Unternehmens. Zu geringe Handlungsspielräume können dies wieder zunichte machen. Wann dieser Punkt allerdings erreicht ist, wann eine Person zu motiviertem Handeln nicht mehr willens oder in der Lage ist, hängt von vielerlei Umständen ab. Psychische Abwehrmechanismen können z.B. dazu führen, daß das Individuum seinen Handlungsspielraum überschätzt, d.h. objektiv gegebene Kontrolle subjektiv inadäquat interpretiert. "Es bedarf eines gewissen Maßes der psychischen Abwehr, um in der Arbeitswelt bestehen zu können. Zur teils selbst investierten Arbeitsfreude, die sich mit einer psychisch notwendigen Entsensibilisierung gegenüber Problemhäufungen verbindet, tritt noch ein gewisses Bedürfnis zur glättenden Harmonisierung und Überbrückung. Plackerei, Belastung und Streß lassen sich besser aushalten, wenn man sich glauben machen kann, die Arbeit sei nur halb so wild, wie sie wirklich ist." (ebd.: 248). Widerstand und Anpassung liegen hier nah beieinander.

Frese (1978; 1989) hat auf der Grundlage der Handlungsregulationstheorie ein Konzept entwickelt, das geeignet ist, wesentliche Dimensionen der Kontrolle des Arbeitsprozesses zu erfassen. "Kontrolle ist in dem Maße gegeben, in dem eine Person oder ein Kollektiv von Personen über Möglichkeiten verfügt, relevante Bedingungen und Tätigkeiten entsprechend eigener Ziele, Bedürfnisse und Interessen zu beeinflussen." (Frese 1978: 161) Der Kontrollbegriff enthält mithin ein subjektives und ein objektives Element. Kontrolle kann nur ausgeübt werden, wenn objektive Möglichkeiten zur Einflußnahme bestehen *und* wenn das Individuum diese Möglichkeiten erkennt. Handlungsrelevant sind letztendlich immer die Interpretationen der Realität durch die Person.

Dies hat mehrere Implikationen. Erstens kann die Interpretation unangemessen sein, d.h. es werden nicht alle Möglichkeiten zur Einflußnahme erkannt oder umgekehrt die Spielräume überschätzt. Zweitens ist Kontrolle immer mit einem Ziel verbunden; wenn das

Individuum keine Ziele verfolgt, gibt es keine Grundlage für Entscheidungen über die Mittel, dann stellt sich die Frage der Kontrolle gar nicht. Je höher jemand die Bedeutung eines Ziels für seine Bedürfnisse einschätzt, desto wichtiger wird ihm die Kontrolle der Realisierungsbedingungen und -handlungen. Kontrolle kann dabei drittens als eine kontinuierliche Variable angesehen werden, d.h. auf der Grundlage eines Vergleichs zwischen objektiven Möglichkeiten und tatsächlich ausgeübter Kontrolle oder zwischen verschiedenen Individuen in gleichen Situationen lassen sich verschiedene Kontrollgrade ausmachen. In der Arbeitssituation kann der Grad von Kontrolle u.a. daran festgemacht werden, inwieweit das Individuum einzelne Belastungsfaktoren (z.B. Lärm, Zeitdruck, Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten) selbst beeinflusst und reguliert. Viertens: Verfolgen verschiedene Individuen ein gleiches Ziel, kann Kontrolle auch kollektiv ausgeübt werden. Viele Ziele können überhaupt nur kollektiv erreicht werden, denkt man z.B. an die Leistung im Akkord, deren Regulierung den Arbeitenden nur möglich ist, wenn sie übereinkommen, eine gewisse Obergrenze trotz des individuellen Lohnanreizes nicht zu überschreiten. Noch offensichtlicher ist es bei einem Streik, der als Mittel nur kollektiv eingesetzt werden kann. Durch Eingliederung in ein Kollektiv kann das Individuum seine Kontrolle erhöhen. Das setzt allerdings voraus, daß es als Gruppenmitglied stets in der Lage ist und bleibt, Einfluß auf Zielbestimmung und Vorgehensweisen der Gruppe auszuüben (Frese 1978: 162f.; 1989: 108ff.).

Die von Volpert beschriebene "partialisierte Handlung" zeichnet sich dadurch aus, daß sie nicht allein vom Handelnden reguliert wird, sondern zu einem großen Teil fremdbestimmt ist. Es fehlt die eigenständige Planung und die selbstbestimmte Teilnahme an überindividuellen Planungsprozessen. "Damit trifft sich das Konzept der partialisierten Handlung an einem entscheidenden Punkt mit dem der Kontrolle: Ist die Handlung partialisiert, liegt die Kontrolle für die eigene Tätigkeit außerhalb der eigenen Person, anstatt, dem üblichen Handlungsmuster entsprechend, durch die intellektuelle Ebene reguliert zu werden." (Frese 1978: 165) Kontrolle bezieht sich auf den Regulationsspielraum, d.h. Spielraum beim Entwerfen der Aktion, beim Entscheiden über die Ausführungsweisen und bei der Überprüfung der Resultate. Reguliert wird die Tätigkeit immer, fraglich ist nur von wem und in welcher Weise. Je mehr das Individuum selbst seine Handlungen regulieren kann, desto größer ist seine Kontrolle.

Es gibt zahlreiche Hinweise in arbeitspsychologischen Untersuchungen, daß mangelnde Kontrolle nicht nur mittelbar zu verschlechterten Arbeitsbedingungen führt, sondern auch

direkt eine allgemeine Belastung darstellt, die als Streß bezeichnet werden muß. "Die 'Streßreaktion' (kann) als subjektiver Zustand definiert werden, der aus der Befürchtung (englisch 'threat') entsteht, daß eine stark aversive, zeitlich nahe und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vermieden werden kann. Dabei erwartet die Person, daß sie nicht in der Lage ist (oder sein wird), die Situation zu beeinflussen oder durch Einsatz vorhandener Ressourcen zu bewältigen." (Greif/ Cox 1989: 435; vgl. Ulich 1992: 286ff.) Streß entsteht also aus einer komplexen Wechselwirkung zwischen Subjekt und Umgebung, die als Kontrollverlust bezeichnet werden kann. Die Situation kann beeinflußt sein von den Anforderungen an das Individuum, seinen persönlichen Merkmalen und Kompetenzen, den organisatorischen Zwängen und schließlich auch von der Unterstützung, die es von anderen erfährt (ebd.: 434; vgl. Zapf 1989). Während das Ankämpfen gegen partielle Nicht-Kontrolle Streßerscheinungen bis hin zu psychosomatischen Erkrankungen verursacht, kann ständige Erfahrung von Nicht-Kontrolle zu Depressionen führen. Die Angst wird permanent, das Individuum erwartet nicht mehr, zukünftige Situationen beeinflussen zu können ("gelernte Hilflosigkeit"), es resigniert und wird apathisch (Frese 1978: 174ff.).

Zusammenfassend läßt sich ein eigenständiges Interesse der Arbeitenden an der Kontrolle des Arbeitsprozesses auf das Bedürfnis des Menschen zurückführen, seine Handlungen selbst zu regulieren. Dazu muß ein Handlungsspielraum vorhanden sein, der unter den Bedingungen der Lohnarbeit jedoch ständigen Einschränkungen unterliegt. In der betrieblichen Realität werden sich zahlreiche partielle Kontrollmöglichkeiten für die Arbeitenden ergeben bei ebenso zahlreichen Versuchen des Managements, den Arbeitsprozeß seinerseits zu kontrollieren. Die Entwicklungsmöglichkeiten oder Behinderungen für die Individuen ergeben sich in diesem komplexen Geflecht von Kontrollstrukturen und -prozessen (Frese/ Greif 1978). Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Kontrolle in kollektiven Zusammenhängen. Durch solidarisches Handeln kann das Individuum seine Einflußmöglichkeiten steigern, Unsicherheit und partielle Hilflosigkeit reduzieren (Frese 1978: 172f.).

### 6.2.3 Kontrolle der Arbeitsinhalte

Wozu genau nutzen die Arbeitenden die gegebenen und selbst geschaffenen Handlungsspielräume, was ist der Inhalt ihrer Kontrollinteressen? Diese Frage blieb bisher noch

unbeantwortet. Die Schwierigkeit einer Bestimmung inhaltlicher Interessen der Beschäftigten an ihrer Arbeit liegt darin, daß sie sich nicht aus Strukturen ableiten lassen. Zur positiven Bestimmung der Ziele und Interessen ist ein Perspektivenwechsel notwendig von der Analyse der objektiven Arbeitsaufgaben und der darin enthaltenen Handlungsspielräume hin zur subjektiven Wirklichkeit derer, die solche Arbeitsaufgaben zu erfüllen haben (Volmerg 1990: 82ff.). Man muß das Handeln selbst beobachten und die Arbeitenden nach ihren Bedürfnissen fragen, um dann vielleicht mit einiger Vorsicht Verallgemeinerungen vornehmen zu können. Es ist also ein empirischer Zugang erforderlich.

Die allgemeine Bedeutung der Erwerbsarbeit ist am ehesten in der Untersuchung von Problemen der Arbeitslosen zu erfahren. Wenn die Arbeit fehlt, wird den betreffenden Personen bewußt, was sie ihnen bedeutet. Was zuvor eher überdeckt wurde durch die belastenden Aspekte der Arbeit, wird in der Arbeitslosigkeit bewußt und zum Teil auch explizit formuliert. In der Beobachtung der Verhaltensweisen Arbeitsloser wird für Sozialforscherinnen und -forscher erkennbar, was den Unterschied zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit für die Individuen und Kollektive ausmacht. Jahoda hat in einer Auswertung zahlreicher eigener und fremder Erhebungen fünf Erlebnisperspektiven von Arbeit herausgearbeitet: Arbeit "... gibt dem wach erlebten Tag eine Zeitstruktur; sie erweitert die Bandbreite der sozialen Beziehungen über die oft stark emotional besetzten Beziehungen zur Familie und zur unmittelbaren Nachbarschaft hinaus; mittels Arbeitsteilung demonstriert sie, daß die Ziele und Leistungen eines Kollektivs diejenigen des Individuums transzendieren; sie weist einen sozialen Status zu und klärt die persönliche Identität; sie verlangt eine regelmäßige Aktivität. Diese auferlegten Kategorien können als angenehm oder als unangenehm erfahren werden; sie sind jedoch unentrinnbar, gleichgültig, welche Qualität sie haben. Diese Erfahrungen entsprechen mehr oder weniger tief sitzenden Bedürfnissen der meisten Menschen, die danach streben, ihrer Existenz einen gewissen Sinn zu geben." (Jahoda 1983: 136f.)

Widersprüche in der Arbeitstätigkeit ergeben sich vor allem daraus, daß der Arbeitsprozeß ja nicht mit dem Ziel organisiert wird, menschliche Erfahrungen zu vermitteln, sondern um Profit für das Unternehmen zu erwirtschaften. Zwar sind die genannten Erfahrungen zwangsläufige Folge jeder Erwerbsarbeit. Sie sind jedoch von dem strukturellen Widerspruch gekennzeichnet, daß Arbeit gleichzeitig objektiver Produktionsfaktor und subjektive Praxis ist und insofern persönliche Identität einerseits negiert und andererseits erfordert (Leithäuser/ Volmerg 1988: 95). Was aus der Sicht des Managements als

"Führungsproblem" erscheint, nämlich die Beschäftigten zu subjektiven Beiträgen zu veranlassen, ist aus deren Sicht ein Problem der Wahrung ihrer Identität, d.h. sich nicht völlig für fremde Ziele vereinnahmen zu lassen. Kontrolle des Arbeitsprozesses bedeutet für die Arbeitenden, die subjektive Bedeutung der Arbeit sicherzustellen und durchzusetzen. Einige Überlegungen zu den von Jahoda benannten Erlebniskategorien sollen dies verdeutlichen.

### *Strukturierung der Zeit*

Zur Erwerbsarbeit gehört ein fester Zeitplan, der sowohl ihre Dauer als auch ihre Lage und die innere Struktur der Arbeit regelt. Eines der auffälligsten Phänomene, die schon in der "Marienthal-Untersuchung" zutage traten, ist der Verlust von Strukturen im Zeiterleben von Arbeitslosen. Die Tage ziehen sich unendlich hin, Langeweile wird zur Regel (Jahoda 1983: 45ff.). Offensichtlich ist Arbeit ein Mittel, um den Tag, die Woche, das Jahr zu strukturieren, sich selbst im Fluß der Zeit zu verorten. Elias zufolge ist das Bestimmen der Zeit selbst nichts anderes als eine Koordinierung und Synchronisierung von Handlungen; die Zeit ist ein Symbol für die Beziehung von neben- und nacheinander ablaufenden Geschehnissen. "Zeit ist ein Ausdruck dafür, daß Menschen Positionen, Dauer von Intervallen, Tempo der Veränderungen und anderes mehr in diesem Flusse zum Zwecke ihrer eigenen Orientierung zu bestimmen suchen." (Elias 1989: XLVII). Wenn der Mensch zur Untätigkeit verdammt ist, wenn keine sinnvollen Handlungen von ihm gefordert werden, verliert er seine Orientierung, er fällt heraus aus dem durch die Zeit symbolisierten Zusammenhang menschlicher Tätigkeiten.

Andererseits ist auch in der Arbeit die Möglichkeit zur Strukturierung der Zeit keineswegs gewährleistet. Die Zerstückelung der Tätigkeiten in winzige Verrichtungen, deren Takt durch die Maschine vorgegeben wird und deren Ausführung immer gleich bleibt, beeinträchtigt das Zeitgefühl der Arbeitenden ganz beträchtlich. Ein Zustand der Monotonie entsteht v.a. bei solchen Arbeiten, die sich so schnell wiederholen, daß das Bewußtsein nicht in der Lage ist, die einzelne Verrichtung als Handlung zu gestalten, andererseits aber doch immer auf die Tätigkeit gerichtet bleiben muß, nicht abschweifen darf (Hacker 1989b). Das Bewußtsein hat große Mühe, die zeitliche Abgrenzung einzelner Verrichtungen noch zu erkennen. Popitz u.a. (1957: 156ff.) haben diesen Zustand anschaulich beschrieben: "Die Akte drohen gewissermaßen ineinanderzuzießen. Kommt es dazu, daß

die Situationsgrenzen verschwimmen, so wird das zeitliche Gefüge der einzelnen Situationen abgebaut. Es gibt kein individuelles 'Jetzt' mehr, das eindeutig auf ein 'Vorher' und 'Nachher' verwiesen ist. Das Subjekt ortet sich nicht mehr an einer Zeitstelle, sondern empfindet nur noch Dauer. Das Zeitbewußtsein zerfließt auf dem Fluß der Zeit wie ein Ölfleck auf dem Wasser."

Langeweile ist ein Phänomen, das eher durch Unterforderung eintritt. Das Bewußtsein des Arbeitenden richtet sich allein auf den Zeitverlauf, einziger Gedanke ist: "Wieviel Zeit noch bis Feierabend? Bei unterteilter Arbeit ist die geistige Betätigung selten so groß, daß sie ihn davon ablenkt. Diese Besessenheit von der Zeit ist gleichfalls Ursache für Langeweile, die man ja als subjektiven Aspekt der repetitiven Arbeit bezeichnen könnte." (Friedmann 1959: 147) Ein weiterer Aspekt der Zeitstrukturen ist die Lage und Häufigkeit der Pausen. Hiervon hängt nicht nur ab, inwieweit Ermüdung ausgeglichen werden kann, auch die Qualität sozialer Kontakte wird dadurch berührt. Werden offiziell nicht genügend Pausen eingeräumt, suchen die Arbeitenden fast immer nach Mitteln und Wegen, um verdeckte Zeitreserven zu gewinnen (Ulich 1992: 277ff.).

Schließlich spielt auch die Lage der Arbeitszeit im Tages-, Wochen- oder Monatsablauf eine wichtige Rolle für die Strukturierung des Lebens. Dies wird insbesondere bei solchen Personen deutlich, die auf Abruf arbeiten müssen, wie bei vielen Formen der Teilzeitarbeit, aber auch bei Kurzarbeit oder bei Vollzeitbeschäftigung mit unbegrenzter Gleitzeit. Auch dies kann identitätsbedrohend wirken, wenn die Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit und damit die notwendige Distanz zum Betrieb nicht mehr gewährleistet ist. Insgesamt wird das Bedürfnis nach Strukturierung der Zeit im Arbeitsprozeß also keineswegs automatisch befriedigt. Es bedarf eines aktiven Einflusses der Arbeitenden zur Kontrolle der Zeit.

### *Soziale Erfahrungen*

Gemäß dem gesellschaftlichen Wesen des Menschen spürt das Individuum ein Bedürfnis nach sozialen Kontakten. Arbeitslosigkeit beraubt den Menschen eines wichtigen Bereichs sozialer Wertschätzung, isoliert ihn von kollektiver Daseinsbewältigung. Arbeitslose fühlen sich ausgeschlossen von der Gesellschaft, sie vermissen die gemeinsamen Erfahrungen in der Arbeit. Die Familie bietet dafür keinen adäquaten Ersatz, denn die Bezie-

hungen sind hier viel stärker emotional geprägt als in der Arbeitswelt; "... das emotional ruhigere Klima der Beziehungen zu Kollegen bietet mehr Informationen, mehr Gelegenheiten für die Beurteilung oder rationale Einschätzung anderer Menschen mit ihren vielfältigen Schwächen, Meinungen und Lebensweisen." (Jahoda 1983: 50f.) Hieraus erklärt sich auch die besonders bei Frauen auftretende Ambivalenz in der Bewertung von Erwerbsarbeit. Sie bietet ihnen eine Möglichkeit, die Isolation der Hausarbeit zu überwinden; andererseits wollen und können sie die emotionalen Beziehungen in der Familie nicht vernachlässigen. Es entsteht eine Belastung, die oft nur schwer auszuhalten ist: "Eines ist zuwenig, beides ist zuviel" (Becker-Schmidt/ Knapp/ Schmidt 1984).

In der Arbeit selbst wird der Anspruch nach sozialer Wertschätzung keineswegs automatisch erfüllt. Auch hier hängt viel von der Arbeitsorganisation ab. Wer ständig von Vorgesetzten herumkommandiert und bevormundet wird, hat kaum Anlässe für positive Erfahrungen im zwischenmenschlichen Bereich. Auch die Technik kann dazu beitragen, daß Arbeiten isoliert ausgeführt werden. Häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes im Unternehmen kann neue Erfahrungsbereiche erschließen, kann aber dauerhafte soziale Bindungen verhindern. Manche Kooperationsformen sind so angelegt, daß die Arbeitenden sich weniger unterstützen als vielmehr gegenseitig disziplinieren. Überhaupt wird die positive Erfahrung sozialer Nähe häufig durchbrochen oder überlagert von Konkurrenzprozessen. Einzelne oder ganze Gruppen werden aus sozialen Zusammenhängen ausgeschlossen oder auf andere Weise diskriminiert. Für viele Frauen ergibt sich die paradoxe Situation, daß sie die Erwerbsarbeit u.a. zur Überwindung der Isolation im Haushalt aufgenommen hatten, nun aber erfahren müssen, daß die Sozialbeziehungen im Betrieb für sie überwiegend negative Aspekte haben. Trotz zahlreicher Bekundungen des Managements, der Mensch stehe im Mittelpunkt, fühlen sich viele eher als Menschenmaterial behandelt, das man hier und dort einsetzt, herumkommandiert und schikaniert (Frerichs/ Steinrück 1989: 22ff.). Entwürdigendes Verhalten scheint sich dabei nicht nur auf Vorgesetzte zu beschränken, auch Kollegen sorgen durch ihr Verhalten dafür, daß Frauen ausgegrenzt werden. So wurde z.B. festgestellt, "daß Facharbeiter ... die vereinzelt in ihrem Arbeitsbereich auftauchenden Frauen als Eindringlinge ausgrenzen und als Sexualobjekte begründen ..." (PAQ 1987: 64). Berufliche Entwicklung über den Nachweis von Wissen und Können ist damit schon weitgehend versperrt, weil sie von ihren Facharbeitervorgesetzten vornehmlich als Geschlechtswesen wahrgenommen werden.

Auch die sozialen Beziehungen verlangen eine Gestaltung durch die Arbeitenden selbst, um wirklich das Bedürfnis nach sozialer Erfahrung zu befriedigen. Hier hat die Gewerkschaft neben ihren Aufgaben als Interessenvertretung auch eine sozialpsychologische Funktion. "Für viele Arbeiter ist die Gewerkschaftsbewegung - solange sie nicht von ihr enttäuscht sind - in erster Linie nicht ein Instrument zur Verteidigung ihrer Interessen; sie ist vielmehr sichtbarer Ausdruck und konkretes Symbol der Solidarität und ein Netz menschlicher Bindungen im Dschungel der modernen Industrie." (Friedmann 1959: 93)

### ***Beteiligung an kollektiven Zielen***

Die Zusammenarbeit mit anderen hat in der Arbeit - anders als in der Familie - vorwiegend sachliche Aspekte. Es gibt ein gemeinsames Ziel, es wird etwas Nützliches hergestellt. Arbeitslose äußern deshalb Gefühle der Nutzlosigkeit, des Ausgeschlossen-seins von gesellschaftlichen Zielen (Jahoda 1983: 48ff.). An vielen Untersuchungen zur Lage der Arbeitslosen wird deutlich, daß die rudimentären Möglichkeiten "produktiver" Bedürfnisbefriedigung in der Arbeit emotional hoch bewertet werden, wogegen der mit Arbeitslosigkeit verbundene Zustand emotionaler Ziellosigkeit auf Dauer unerträglich ist (Holzkamp-Osterkamp 1978: 104). Frauen, deren Tätigkeit sich auf Hausarbeit beschränkt, fühlen sich gesellschaftlich unterbewertet. Sie sind auf Familienfunktionen beschränkt, nicht integriert in größere gesellschaftliche Zusammenhänge (Jahoda 1983: 89ff.; vgl. Becker-Schmidt/ Knapp/ Schmidt 1984: 81ff.).

Andererseits bieten viele Arbeiten in Fabrik und Büro kaum Möglichkeiten zur Identifikation. Nicht nur, daß eine Ware hergestellt wird, deren Aneignung und Verwendung außerhalb des Einflusses der Arbeitenden liegt, auch der Sinn einzelner Tätigkeiten im Gesamtzusammenhang ist oft nur schwer durchschaubar. Oft müssen unsinnige Anweisungen befolgt werden, muß die Arbeit sich nach vorgegebenen technischen Abläufen richten, deren innere Funktionsweise nicht begriffen wird. Es gibt keine Beteiligung an Entscheidungen über das Produkt, die eingesetzte Technologie und die Arbeitsorganisation; es geht nicht in erster Linie um qualitätsmäßig gute Gebrauchswerte, sondern um maximale Quantität von Wert. Kurz, es tritt das auf, was oben als "partialisierte Handlung" (Volpert) gekennzeichnet wurde.



Die Arbeitenden fühlen sich in solchen stark fremdbestimmten Arbeiten als Subjekte entwertet. Zugleich und im Widerspruch dazu erzeugt aber jede Erwerbsarbeit auch ein Gefühl der gesellschaftlichen Wertschätzung. Wie stark die eine oder die andere Seite dieses ambivalenten Verhältnisses zur Arbeit bei den Individuen ausgeprägt ist, hängt in erster Linie von den objektiven Arbeitsbedingungen ab (Knapp 1981: 171). Eine wichtige Rolle dürfte daneben die Fähigkeit und Bereitschaft der Individuen zum aktiven Engagement für die Humanisierung ihrer Arbeit spielen. Auch dies ist natürlich nicht unabhängig von Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalten. Viele Untersuchungen deuten darauf hin, daß Tätigkeiten mit geringen intellektuellen Anforderungen zum Kompetenzverlust des Individuums insgesamt führen (Ulich 1992: 295ff.). Zudem scheinen Erwerbstätige mit stark restriktiver Tätigkeit ihre Situation in der Arbeit häufig so zu verallgemeinern, daß sie allgemein die Überzeugung gewinnen, das eigene Verhalten und Leben sei durch schicksalhafte äußere Umstände bestimmt (Hoff/ Hohner 1989: 188f.). Daraus folgt jedoch keineswegs zwangsläufig, daß die Arbeitenden nicht in der Lage wären, ihre Interessen zu formulieren und durchzusetzen.

Gewerkschaftliche und betriebliche Mitbestimmung kann ein Gegengewicht zu Fremdbestimmung und Sinnverlust bilden. Sie kann einerseits Einfluß verschaffen auf übergeordnete Entscheidungen; andererseits kann sie durch Mitgestaltung der Arbeitsorganisation direkte Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz schaffen. Schon 1941 sah Erich Fromm eine "wichtige psychologische Aufgabe" darin, dem Arbeiter "... ein gewisses Gefühl der Stärke und Bedeutung gegenüber den Giganten zu geben, mit denen er es zu tun hat. Leider sind nur viele Gewerkschaften selbst zu solchen Mammutorganisationen angewachsen, daß in ihnen für die Initiative des einzelnen Mitglieds kaum noch Raum ist. Man zahlt seine Beiträge und gibt ab und zu seine Stimme ab, aber auch hier ist man nur ein Rädchen in einer großen Maschinerie. Es ist von größter Wichtigkeit, daß die Gewerkschaften zu Organen werden, die von der aktiven Mitarbeit eines jeden Mitglieds getragen werden, und daß sie sich so organisieren, daß jedes Mitglied aktiv am Leben der Organisation teilnehmen und sich für das, was vorgeht, mitverantwortlich fühlen kann." (Fromm 1993: 96f.) Neuere Entwicklungen in den Gewerkschaften deuten darauf hin, daß dieses Problem wieder stärker in den Vordergrund der Diskussion rückt und in der Politik der Organisation berücksichtigt wird (Bundesmann-Jansen/ Frerichs 1993)

## *Entwicklung einer persönlichen Identität*

Status und Prestige eines Menschen sind in der heutigen Gesellschaft eng an den ausgeübten Beruf gebunden. Das Individuum übernimmt diese Zuweisung als Element in sein Selbstbild. Die Identität des einzelnen wird wesentlich durch die Arbeit mitbestimmt. Umso stärker beeinträchtigt Arbeitslosigkeit das Selbstwertgefühl. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Erfahrung, nicht mehr selbständig für die Existenz sorgen zu können, abhängig von Unterstützungsleistungen zu sein. Arbeitslose fühlen sich als Arbeitskraft entwertet und als Person nutzlos und überflüssig. Die Erfahrungen der Erwerbsarbeit können weder durch Arbeitslosenprojekte ohne wirkliche ökonomische Funktion, noch durch das Hausfrauendasein ersetzt werden; beides hebt den Ausschluß von gesellschaftlichen Zielsetzungen nicht auf (Jahoda 1983: 51ff.; 90f.).

Arbeit bietet jedoch keine Garantie für die Entwicklung der Persönlichkeit. Im Gegenteil zeigen viele Untersuchungen, daß die Art der Tätigkeit eher destruktive Folgen hervorbringt (ebd.: 127ff.). Allerdings ist hier von einem Verhältnis der Wechselwirkung auszugehen. Die Persönlichkeit eines Menschen entsteht nicht nur im Arbeitsprozeß, persönliche Werte und Orientierungen werden in der vor- und außerberuflichen Sozialisation erworben, sie treten in ein widersprüchliches Verhältnis zu den Anforderungen der Berufsarbeit (Volmerg 1990: 87ff.). Die gleiche Tätigkeit muß also nicht von allen gleich erlebt werden.

Jedoch lassen sich aufgrund bisheriger Forschungen folgende verallgemeinernde Aussagen zu den Zusammenhängen zwischen Arbeit und Persönlichkeit treffen: Negativ getönte emotionale Zustände oder motivationale Orientierungen, also psychisches Leiden, finden sich häufiger bei Erwerbstätigen mit restriktiver Arbeit; psychisches Wohlbefinden geht eher mit wenig restriktiver Arbeit einher. Die Berufstätigkeit hat auch auf der kognitiven Ebene persönlichkeitsverändernde Wirkungen; wird die Intelligenz herausgefordert, kann sie sich eher entwickeln. Umgekehrt ist auch die Persönlichkeit eine Ursache dafür, ob sich jemand für die Veränderung seiner individuellen Arbeitssituation einsetzt. Schließlich spielt eine wichtige Rolle, ob und inwieweit in der Arbeit das Gefühl entstehen kann, das eigene Handeln und seine Konsequenzen zu kontrollieren. Auf Dauer ist dies nur dann möglich, wenn reale Handlungsspielräume in der Arbeit bestehen (Hoff/ Hohner 1989).

Für Facharbeiter sind die Voraussetzungen dafür, eine Identität in der Arbeit zu gewinnen und die Persönlichkeit zu entwickeln eher gegeben als etwa bei Ungelernten. Diese müssen eher bestrebt sein, ihre Identität gegen die restriktiven Bedingungen der Arbeit zu schützen. "Gegenüber dem vorgegebenen Zeitgitter, der vorgegebenen Kooperation, dem vorgegebenen Status und der erzwungenen Aktivität der Industriearbeit versuchen die betroffenen Arbeiterinnen und Arbeiter mit ihren Aneignungspraxen die Strukturen der Vorgegebenheit und der Erzwingung subjektiv zu unterlaufen, um sich auf diese Weise eine wie immer auch bescheidene Selbsttätigkeit und Selbstbehauptung zu bewahren." (Volmerg/ Senghaas-Knobloch/ Leithäuser 1986: 259) Dabei sind diese Selbstständigkeits-tendenzen zunächst nicht gegen die gegebenen Abhängigkeiten gerichtet, sie stellen vielmehr den Versuch dar, sich als Person irgendwie mit den Anforderungen zu arrangieren, "... sich in einem komplexen und ambivalenten Wechselspiel von Identifikation mit und Distanz zu den jeweiligen Nötigungen durch die Arbeit die Menschenwürde zu bewahren" (ebd.).

Auftretende Konflikte werden keineswegs immer mit Vorgesetzten ausgetragen. Oft liegt der Versuch sehr viel näher, die eigene Identität auf Kosten anderer zu sichern, sich selbst bessere Bedingungen zu schaffen, indem man andere ausgrenzt und herabsetzt (ebd.: 137ff., 254f.). Dies gilt besonders in Bereichen mit stark hierarchischer Struktur, wie sie häufig in Angestelltenabteilungen zu finden ist. Der innerbetriebliche Status und die jeweilige Stufe auf der Karriereleiter sind nicht nur an sachliche Leistungen gebunden, sondern auch an "Durchsetzungsvermögen" gegenüber den Mitkonkurrenten um den Aufstieg.

Während Arbeiterinnen und Arbeiter in der Produktion sich also häufig gegen Tendenzen zur Ausschaltung der Persönlichkeit wehren müssen, entstehen bei manchen Angestellten-tätigkeiten die Probleme eher dadurch, daß die Persönlichkeit für die Zwecke des Unternehmens vereinnahmt werden soll. Insbesondere in Verkaufsberufen sollen die Angestellten die Kunden nicht nur sachlich beraten, sondern auch positive Gefühle zeigen, um zum Kauf zu animieren. Welche Gefühle das sein sollen, wird von Spezialisten ermittelt und in Schulungen gelehrt. Persönliche Merkmale der Arbeitenden werden zum Bestandteil der Arbeitskraft, es entsteht ein "Markt der Persönlichkeit" (Mills 1955: 253ff.), auf dem nur bestehen kann, wer über die bloße Arbeitskraft hinaus auch ein positives Erscheinungsbild und Auftreten anbieten kann. Bei der Arbeit entsteht ein psychischer Zwiespalt zwischen den wahren Gefühlen und der stets geforderten Freund-

lichkeit. "Selbstbeherrschung' der Verkäuferin macht sich bezahlt; ist sie dagegen 'aufrichtig', so gefährdet sie ihre Stellung. Erst wenn die Spielregeln der Verkaufskunst ihr so in Fleisch und Blut übergegangen sind, daß sie eine Verstellung dem Kunden gegenüber nicht mehr als Heuchelei empfindet, kann sie wieder 'aufrichtig' werden." (ebd.: 255) Solche Menschen überfordern sich ständig, indem sie versuchen, sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren. Es wird schließlich immer schwieriger, die eigenen von den fremdbestimmten Gefühlen zu trennen. Es fehlt die notwendige Distanz zum Beruf. Erfolg und Mißerfolg werden nur noch auf die eigene Person bezogen. "Die berufliche Gefühlsarbeit ist eine Gratwanderung. Denn in jedem Fall muß der Arbeitnehmer für sich das Problem lösen: Wie kann ich mich auf die geforderte Berufsrolle einlassen, ohne mich selbst zu verlieren? Wie kann ich erkennen, wann meine Gefühle 'falsch' oder 'echt' sind?" (Nuber 1988: 90) Es ist kein Zufall, daß es besonders in sog. Frauenberufen schwierig ist, eine Antwort auf diese Frage zu finden. Diese Berufe zeichnen sich ja zumeist dadurch aus, daß vermeintlich spezifisch weibliche Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Freundlichkeit, Gefühlsbetontheit usw. gefordert werden (ebd.: 91).

Kontrolle des Arbeitsprozesses hieße in dieser Dimension, Prozesse und Strukturen so zu beeinflussen, daß sie eigenständiges Handeln ermöglichen. "Ein ausreichender Spielraum für individuelle und kollektive Selbstregulation unter Einbezug der Möglichkeit, auf die eigene Arbeitssituation Einfluß zu nehmen, scheint eine unabdingbare Voraussetzung dafür zu sein, daß eine Arbeitssituation persönlichkeitsfördernde Entwicklungsprozesse zuläßt." (Ulich/ Baitzsch, zit.n. Ulich 1992: 303)

### ***Regelmäßige Aktivitäten***

Erwerbsarbeit wirkt als mehr oder weniger direkter Zwang zur Auseinandersetzung mit der Umwelt. Vom arbeitenden Menschen werden Aktivitäten verlangt, er wird von Aufgaben herausgefordert, deren Lösung zur gesellschaftlichen Daseinsbewältigung beiträgt. Besonders bei arbeitslosen Jugendlichen, die noch nie die Chance auf Erwerbsarbeit hatten, zeigen sich deutliche Tendenzen zu Langeweile, Passivität und Ziellosigkeit. Arbeit kann hier keine sozialisierenden Wirkungen entfalten (Jahoda 1983: 85ff.). Ähnliche Erscheinungen von Apathie zeigen sich bei Dauerarbeitslosen, deren Anstrengungen zur Stellensuche erfolglos geblieben sind (ebd.: 45).

Den Beschäftigten dagegen erscheint ihre Erwerbstätigkeit eher unter dem Aspekt der Belastung. Lohnarbeit ist auf Effizienz hin organisiert, d.h. darauf, möglichst intensive und langandauernde Aktivitäten von den Arbeitenden abzufordern. An sich positive Aktivitäten können dann leicht in schädliche Belastungen umschlagen. In den Arbeitswissenschaften wird unterschieden zwischen den "objektiven" Belastungen als von außen her auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren einerseits, den "subjektiv" empfundenen Beanspruchungen als Auswirkung der Belastungen beim Menschen andererseits. Belastungen durch muskuläre Aktivitäten, durch Umgebungseinflüsse und durch psycho-soziale Faktoren können von den Individuen unterschiedlich empfunden werden. Der Mensch ist also nicht nur passiv den Umweltbedingungen ausgeliefert, er kann in gewissen Grenzen die Auswirkungen belastender Faktoren beeinflussen. Während nun der eine Weg der Arbeitswissenschaft dahin geht, die geeigneten Arbeitskräfte für unverändert belastende Arbeitsplätze auszusuchen, soll auf dem anderen Weg den Arbeitenden selbst die Möglichkeit zur Selbstdiagnose, Bewältigung und Beseitigung von Beanspruchungen/Belastungen gegeben werden. Das setzt vor allem voraus, daß Handlungsspielräume zur selbsttätigen Arbeitsgestaltung geschaffen werden (Ulich 1992: 273ff.; vgl. Frese 1989).

Regelmäßige Tätigkeit schlägt auch dann in eine Belastung um, wenn sie zu lang andauert und dadurch ermüdet. Durch Tätigkeitswechsel, Umwelteinflüsse oder Pausen kann Ermüdung vorübergehend, durch Schlaf vollständig aufgehoben werden. Ist keine vollständige Rückbildung der Leistungsfähigkeit durch entsprechende Erholung möglich, entstehen dauerhafte Beeinträchtigungen der physischen und psychischen Gesundheit (Hacker 1989a). Es kommt also zum einen darauf an, daß Erholungszeiten innerhalb der Arbeit (Pausen) festgelegt werden. Forschungsergebnisse zeigen, daß mehrere kurze Pausen einen größeren Erholungswert haben als wenige längere, und daß kollektiv geregelte Pausenzeiten wirksamer sind als individuell gewählte. Denn häufig werden flexible Pausen zu spät und zu selten eingelegt (Ulich 1992: 278ff.). Zum anderen ist es wichtig, daß genügend arbeitsfreie Zeiten bestehen, um dem Schlafbedürfnis zu genügen. Auch hier bedeuten flexible Arbeitszeiten eher einen Rückschritt gegenüber kollektiv geregelten, wenn die Arbeitenden sich betrieblichen Erfordernissen verlängerter und unregelmäßiger Betriebszeiten zu sehr anpassen. Zudem bietet nicht jede arbeitsfreie Zeit Gelegenheit zur Erholung, wie insbesondere die Schilderungen erwerbstätiger Mütter zeigen. Beeinträchtigungen des psychischen und physischen Wohlbefindens kommen bei Frauen häufig dadurch zustande, daß diese Zusammenhänge außerhalb des Betriebes bei

der Arbeitszeitorganisation kaum berücksichtigt werden (Becker-Schmidt u.a. 1982; Kutzner/ Pantel 1993).

Kontrolle bezieht sich also hier darauf, daß Inhalt und Intensität sowie Lage und Dauer der Arbeitstätigkeiten von den Beschäftigten beeinflussbar sein müssen, um die subjektive Bedeutung von Arbeit sicherzustellen.

Der *Kontrollbegriff* kann jetzt aufgrund der Untersuchung der fünf Erfahrungsdimensionen von Arbeit präzisiert werden: Es geht um die Schaffung und Ausfüllung von Handlungsspielräumen

- zur Strukturierung der Zeit mit dem Ziel des Erhalts der Handlungsfähigkeit gegen Tendenzen zur Degradierung des Arbeitshandelns auf bloß mechanische Operationen,
- zum Aufbau sozialer Kontakte und kommunikativen Erfahrungsaustausches gegen Tendenzen der Isolation und der Entwürdigung als bloßes Personal,
- zur aktiven und bewußten Teilnahme an der Verwirklichung gesellschaftlicher, gebrauchswertorientierter Ziele gegen Tendenzen zur Reduktion auf fremdbestimmtes Funktionieren im Sinne der Profitproduktion,
- zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen und persönlicher Identität gegen Tendenzen zur Beschneidung und/ oder Vereinnahmung kognitiver und emotionaler Möglichkeiten des Individuums,
- zum Erhalt der Gesundheit gegen Tendenzen der Belastungszunahme durch fremdbestimmte Gestaltung der Arbeitsumgebung, des Arbeitsinhalts, der Arbeitsintensität und -dauer.

"Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstägigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht - oder allenfalls vorübergehend - beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/ oder kollektive Einflußnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen." (Ulich 1992: 122) Kontrolle ist die Fähigkeit der Arbeitenden, durch eigenes Handeln die bestehenden Strukturen jederzeit im Sinne humaner Arbeit zu beeinflussen (vgl. Lappe 1988: 90f.).

Die Überlegungen zeigen also insgesamt, daß die Arbeitenden, um als gesunde und handlungsfähige Personen in einer entfremdeten Umwelt bestehen zu können, gezwungen

sind, Strukturen und Prozesse in ihrem Sinne zu beeinflussen. Allerdings kann Kontrolle ganz verschiedene Formen annehmen. Es wäre daher jetzt zu analysieren, wie sich die aufgeführten Kontrollinteressen der Beschäftigten in konkretes Handeln umsetzen. Dazu sollen im folgenden Abschnitt einige Überlegungen angestellt werden, bevor dann (in Kapitel 7) das Kontrollhandeln daraufhin untersucht wird, ob und inwieweit es zur Etablierung von Strukturen des internen Arbeitsmarkts beiträgt.

### 6.3 Strategisches Handeln der Arbeitenden im Arbeitsprozeß

Bis hierher konnte gezeigt werden, daß strategisches Handeln der Beschäftigten reale Ansatzpunkte darin findet, daß sich der Arbeitsprozeß nur mit ihren subjektiven Beiträgen vollziehen kann. Managementstrategien zur Organisierung, Technisierung und Personalführung bleiben notwendigerweise unvollständig und bieten damit immer wieder Möglichkeiten für die Arbeitenden, ihrerseits Kontrolle über den Arbeitsprozeß auszuüben. Des weiteren wurde argumentiert, daß die Beschäftigten selbst ein elementares Interesse an der Kontrolle des Arbeitsprozesses haben. Kontrollinteressen bestehen allgemein im Hinblick auf den gesellschaftlichen Sinn der Arbeit, eine vorausschauende Absicherung der gesellschaftlichen und individuellen Lebensbedingungen zu gewährleisten. Im Arbeitsprozeß selbst zeigt sich das Kontrollinteresse als Bedürfnis nach selbstbestimmtem Handeln, das persönliches Engagement und Entwicklung der Persönlichkeit ermöglicht. Wie die Handlungsspielräume letztlich genutzt werden, ist individuell verschieden, es konnten jedoch einige Erlebnisdimensionen aufgezeigt werden, die den meisten Arbeitenden gemeinsam sind und somit ihren Kontrollinteressen eine Richtung geben können. Nach den Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Kontrolle geht es nun um eine Untersuchung des konkreten Handelns der Arbeitenden.

Zunächst ist davon auszugehen, daß die widersprüchlichen Kontrollinteressen der Beschäftigten einerseits, des Managements andererseits nicht notwendigerweise zu Konflikten führen müssen. Wenn dies auch keineswegs ausgeschlossen ist, so besteht doch auf beiden Seiten ein allgemeines *Einverständnis* darüber, daß produziert werden muß bzw. eine Dienstleistung erstellt werden muß. Auch Streiks zielen ja nicht auf eine dauerhafte Störung ab, sondern darauf, die Produktion unter anderen Bedingungen wieder aufzunehmen. Das inhaltliche Interesse der Arbeitenden an ihrer Arbeit entlastet die Betriebe von dem Problem, täglich aufs neue wieder Macht zu mobilisieren, um betriebliche Interessen

an einer Fortführung der Produktion durchzusetzen. Solch ein permanenter Kleinkrieg würde wahrscheinlich die Produktion schnell zum Erliegen bringen. Gleichzeitig heißt das, daß auch das Management gezwungen ist, die Arbeit so zu strukturieren, daß inhaltliche Interessen der Beschäftigten angesprochen werden. Auch das ausgefeilteste Anreiz- und Belohnungssystem kann die subjektiven Beiträge der Arbeitenden nicht sicherstellen (Beck/ Brater/ Daheim 1980: 266f.).

Die Beziehung zwischen Management und Belegschaft bleibt jedoch für beide Seiten widersprüchlich, denn beide sind zwar aufeinander angewiesen, stehen aber gleichzeitig im Konflikt miteinander (Manwaring/ Wood 1985: 191). Somit ist auch kein Konsens im Sinne einer Übereinstimmung der Interessen zu erwarten. In seiner Aufarbeitung der Labour-Process-Debatte kommt Thompson (1983: 176f.) zu der Schlußfolgerung, daß Konsens nicht für jegliche Kooperationsbereitschaft der Arbeitenden unterstellt werden darf. Akzeptanz der Regeln kann auch aus Konzessionen an die jeweilige Machtbalance resultieren. Die Tatsache, daß der Arbeitsprozeß trotz Interessenunterschieden und trotz der Lückenhaftigkeit formaler Regelungen relativ störungsfrei verläuft, ist eher mit dem Begriff "Einverständnis" (compliance) zu erfassen (ebd.). Einverständnis kann sowohl durch konsensuelle Vereinbarung als auch durch Austragung eines Konflikts entstehen. Schmidt (1986) hat darauf hingewiesen, daß Webers Konzept von "Einverständnishandeln" dazu genutzt werden kann, die faktische Geltung von Prozeßkontinuitäten, stabilisierten Machtasymmetrien und "Spielregeln" - quasi zwischen formaler Organisation und informellen Beziehungen - handlungstheoretisch zu erklären. Weber versteht darunter ein Handeln, das an der Erwartung orientiert ist, daß jemand anderer in bestimmter Weise darauf reagieren wird. Die Chance, daß die Erwartung erfüllt wird, ist deshalb gegeben, weil der andere sie kennt und auch ohne explizite Vereinbarung als sinnhaft gültig für das eigene Handeln betrachtet. Beide handeln so, als ob es eine verbindliche Norm gäbe, an der sich Handlung und Erwartung zu orientieren hätten. Die Garantie dafür, daß dies geschieht, liegt darin, daß beide der subjektiven Überzeugung sind, es habe so zu geschehen. Was genau die empirische Geltung des Einverständnishandelns ausmacht, ist dabei durchaus unterschiedlich. "Einverständnishandeln in Organisationen richtet sich auf spezifische organisationsbezogene allgemeine Handlungsstrukturen, die empirisch von schlichtem 'Gewohnheitshandeln' und 'Konventionen' bis hin zu Rechtsgehorsam und Fügsamkeit gegenüber Gewalt reichen." (Schmidt 1986: 61) Feste Vereinbarungen und Verträge können dann als spezifische Modi empirisch geltenden Einverständnisses angesehen werden, gewissermaßen als sozial verfestigte Formen von Einverständnis. Strategi-



sches Handeln zur Kontrolle des Arbeitsprozesses kann also durchaus im beiderseitigen Einverständnis erfolgen. Zu untersuchen ist, wie es zustandekommt und wie es reproduziert wird.

Ein zweiter, für die Untersuchung des Kontrollhandelns der Arbeitenden wesentlicher Gesichtspunkt ist die *unterschiedliche Ausprägung von Handlungsspielräumen* für verschiedene Gruppen und Individuen. Eben weil es um eine aktive Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Arbeitsprozesses geht und nicht um eine passive Subsumtion unter die Imperative des Verwertungsprozesses, sind unterschiedliche Interessen und Interessenkonstellationen zu erwarten, die das Kontrollhandeln jeweils leiten (Lappe 1986: 420ff.). Bravermans *Degradierungs- und Homogenisierungsthese* wird falsifiziert, sobald man die Arbeitenden nicht nur als Objekte von Managementkontrolle betrachtet, sondern als selbständig handelnde Subjekte mit durchaus unterschiedlichen Kontrollmöglichkeiten und -interessen. Es ist notwendig, daß man die Analyse "... erheblich differenzierter, nach Qualifikationsgruppen, rassischen und ethnischen Minderheiten, nach Geschlechterpolarisierungen usw. anlegt. In diesem Fall wird nicht nur der Ablauf der Entwertung von Fachqualifikationen und der damit verbundene Kontrollverlust verfolgt, sondern es kann auch gezeigt werden, daß sich ehemals rechtlose Positionen der unqualifizierten Hilfskräfte, der weiblichen Beschäftigten, der rassischen und ethnischen Minderheiten usw. durch gewerkschaftliche Aktionen, Prozesse der tariflichen Verankerung und Verrechtlichung eindeutig verbessert haben." (ebd.: 426)

Damit ist schon ein dritter Aspekt des Kontrollhandelns angesprochen, den Lappe als *"Kontroll- und Handlungsebene"* bezeichnet (ebd.: 422ff.). Die im wesentlichen auf Erfahrungswissen basierende individuelle Kontrolle eines qualifizierten Facharbeiters ist zu unterscheiden von der Kontrolle, die Arbeitsgruppen aufgrund ihres Kooperationszusammenhangs ausüben. Die Kontrollmöglichkeiten einer Belegschaft im Rahmen betrieblicher Sozialbeziehungen unterscheiden sich von überbetrieblichen Formen berufs- oder industriegewerkschaftlicher Art. Was u.a. Braverman aus Sicht qualifizierter Handwerker-Facharbeiter als individuellen Kontrollverlust bewertet, kann den Un- und Angelernten Kontrollgewinne verschaffen, indem sie die Chance erhalten, durch kollektives Handeln aktiv den Arbeitsprozeß zu beeinflussen (ebd.). Durch Eingliederung in ein Kollektiv gewinnen die Individuen neue Kontrollmöglichkeiten. Umgekehrt bleibt jedes Kollektiv auf die Beiträge der Individuen angewiesen. Kein Betriebsrat ist in der Lage, wirksame Betriebsvereinbarungen durchzusetzen, keine Gewerkschaft kann Tarifverträge

abschließen, ohne daß die Arbeitenden dies in irgendeiner Form unterstützen und vor allem auch die getroffenen Regelungen mit Leben füllen. Die aus solchen Regelungen erwachsende "Sekundärmacht" der Arbeitenden muß also rückbezogen sein auf ihre "Primärmacht", d.h. auf ihre Fähigkeit zur Eigenkontrolle des Arbeitsprozesses. Solche Wechselwirkungen müssen in der Analyse des Kontrollhandelns beachtet werden. Dabei ist damit zu rechnen, daß unterschiedliche Belegschaftsgruppen über verschieden starke Einflußmöglichkeiten verfügen (Jürgens 1984).

Im folgenden wird zwischen *drei Typen strategischen Handelns* der Arbeitenden unterschieden, die auf unterschiedliche Weise zu jeweils einverständlichen betrieblichen Strukturen führen. Maßstab der Einteilung ist die Ausprägung des Verhältnisses von Fremd- und Selbstbestimmung im Arbeitsprozeß.

Mit "*sich einrichten*" wird solches Handeln gekennzeichnet, das versucht, mit den gegebenen Verhältnissen so gut wie möglich zurechtzukommen und die in den Strukturen gegebenen Spielräume zu nutzen. Um als Personen in einer entfremdeten Umgebung zu bestehen, müssen die Individuen Aktivitäten entwickeln, die ihnen erlauben, mit den Umständen zurechtzukommen. Da jede Managementkontrolle unvollständig ist, bestehen hierzu verschiedene Möglichkeiten. Einfache Anpassung an Vorschriften, Anweisungen usw. genügt schon deshalb nicht, weil die subjektive Ausfüllung objektiv gegebener Spielräume produktionsnotwendig ist. Das Moment der aktiven Aneignung ist nicht aus der Arbeit zu verbannen. Passive Anpassung würde sowohl den Arbeitsprozeß behindern wie auch die Identität der Arbeitenden bedrohen.

"Sich einrichten" basiert auf einer Anerkennung der gegebenen Verhältnisse als Voraussetzung für das eigene Handeln (vgl. Popitz u.a. 1957: 214). Vordergründig überlassen die Arbeitenden dabei dem Management die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Sie geben sich damit zufrieden, daß der Gesamtprozeß durch die Managementkontrolle soweit vorstrukturiert ist, daß er auch für sie berechenbar ist, und sie somit nicht der willkürlichen Machtausübung von Vorgesetzten ausgeliefert sind (Jürgens 1984: 72). Es gibt jedoch Grenzen für das Management, die letztlich darin liegen, daß eine zu starke Einschränkung der Handlungsspielräume Gegenreaktionen der Unzufriedenheit, Feindseligkeit und Empörung hervorruft. Dann plötzlich ergeben sich die Anweisungen nicht mehr "ganz natürlich aus der Organisation der Arbeit" (Friedmann 1952: 351), sondern müssen durch Machtausübung durchgesetzt werden. Die zuvor scheinbar selbstverständli-

che Balance von Managementkontrolle und Selbstkontrolle der Beschäftigten ist nicht mehr gegeben und muß neu etabliert werden. Andererseits ist es durchaus fraglich, ob das Sich-Einrichten in den Verhältnissen immer funktional im Sinne der betrieblichen Organisation ist. Denn vermutlich kommt dabei einiges an möglichem Kreativitätspotential der Arbeitenden nicht zum Tragen. Neue Partizipationsangebote des Managements erfolgen daher nicht nur mit dem Ziel, Konflikte zu kanalisieren, sondern auch mit der Absicht, eingefahrene Handlungsweisen zu verändern und den "Geist im Arbeitsprozeß" (Manwaring/ Wood 1985), die stillschweigenden Fähigkeiten der Arbeitenden, zum Leben zu erwecken.

Solange die Balance zwischen Fremd- und Selbstbestimmung gehalten wird, ist es nicht nur für außenstehende Sozialwissenschaftler, sondern oft auch für das obere Management schwer zu erkennen, aufgrund welcher Handlungsweisen das stillschweigende, nicht politisierte Einverständnis zustande kommt. Arrangieren sich die Beschäftigten mit den Verhältnissen

- weil sie ihnen relativ gleichgültig sind, und sie stattdessen Befriedigung in Freizeitaktivitäten suchen,
- weil sie keine Alternativen sehen,
- weil sie das Gefühl haben, ihre Interessen würden berücksichtigt,
- weil sie ihre unterlegene Position als naturgegeben akzeptieren,
- weil sie Angst vor den Folgen von Widerstandshandlungen haben oder
- weil sie aufgrund negativer Erfahrungen resigniert haben?

(Jürgens 1984: 78ff.) Inwieweit lassen sich trotz der scheinbaren Selbstverständlichkeit, mit der sich Beschäftigte in den Verhältnissen einrichten, Momente des Kontrollhandelns ausmachen?

**"Widerstehen"** bezeichnet ein Handeln, das die gegebenen Verhältnisse soweit in Frage stellt, daß ein relevanter Teil der Strukturen nicht beachtet oder - häufiger noch - unterlaufen wird. Unter den verschiedensten Umständen tritt die Aneignung der Verhältnisse durch die Arbeitenden in Widerspruch zu den Verhältnissen selbst. Manche Strukturen bieten nur so enge Handlungsspielräume, daß die Arbeitenden sich in ihrer Identität als denkende Wesen bedroht fühlen und ihre Interessen nicht realisieren können. Sich in solchen Strukturen einzurichten, würde einer Anpassung und Unterwerfung sehr nahe kommen und damit die Gefahr der Selbstaufgabe heraufbeschwören. Der andere Weg, damit zurechtzukommen, ist zu widerstehen, d.h. den Arbeitsprozeß auf andere als die

vorgeschriebene Weise der eigenen Kontrolle zu unterwerfen. Es entsteht die u.a. von Wetzl (1988) beschriebene "doppelte Wirklichkeit", ein Nebeneinander offizieller und inoffizieller, von den Beschäftigten selbsttätig errichteter Strukturen (vgl. Dombois 1980). Auch dies muß keineswegs Konflikte heraufbeschwören, wie es der Begriff "Widerstand" evt. suggeriert, bildet doch das inoffizielle Handeln oft eine funktionsnotwendige Ergänzung der Formalstruktur. Allerdings verfügen die Beschäftigten damit über ein wichtiges Machtpotential, das in Konflikten z.B. als "Dienst nach Vorschrift" sehr wirksam mobilisiert werden kann. Auch ohne solche Manifestationen ist zumindest den direkten Vorgesetzten klar, daß ein einfacher Vollzug formaler Anforderungen nicht (mehr) möglich ist ohne Berücksichtigung der von den Beschäftigten widerständig entwickelten Praktiken und Strukturen.

Während "sich einrichten" eine aktive Anerkennung und Aneignung betrieblicher Strukturen beinhaltet, "widerstehen" im Regelfall zu einer Doppelung der Strukturen in offizielle und inoffizielle führt, soll mit "*gestalten*" ein Handeln bezeichnet werden, das aktiv auf eine Beeinflussung der Formalstruktur abzielt. Im Unterschied zum mehr untergründig wirkenden Widerstand geht es hier um das offene Infragestellen betrieblicher Strukturen und Verfahrensweisen mit dem Ziel ihrer Gestaltung. Betroffene Regelungen sind dann auf Kompromisse in Aushandlungsprozessen zurückzuführen. Typischerweise finden sie ihren Ausdruck in rechtlich abgesicherten Verträgen und Vereinbarungen. Aber auch unterhalb einklagbarer Rechtsnormen können einverständliche Regelungen existieren, die auf einem ausgehandelten Geben und Nehmen basieren. Hier werden offizielle Normen geschaffen, deren Einhaltung beide Seiten überwachen und deren Verletzung sofort zum Entzug der Gegenleistung führt. Allgemein basiert die Macht der Beschäftigten auf ihrer Fähigkeit, sich subjektiv in der Arbeit zu engagieren oder dieses Engagement zu entziehen. Strukturell gegebene oder widerständig erstrittene Kontrolle über den Arbeitsprozeß werden zu Ausgangspunkten für die Machtausübung, die dann zu Vereinbarungen über die Ausweitung der offiziell zugestandenen Kontrolle führen kann.

Letztlich ist Kontrollhandeln im Betriebsalltag auch die Basis für die Wirksamkeit von Rechtsnormen wie Tarifverträgen oder dem Betriebsverfassungsgesetz. "Dort wo das Gesetz einigermaßen befolgt wird, geschieht dies nur auf der Grundlage von politisch-sozialer Machtentfaltung und Machtdemonstration der Belegschaften. Das heißt, nur wo derartige Macht tatsächlich entfaltet wurde bzw. werden kann, sind die Betriebsleitungen bereit, eine Partizipation der Belegschaftsvertreter entsprechend dem Gesetz zu akzeptie-

ren." (Rosenbaum 1982: 408) Manche Betriebsräte werden von den Unternehmensleitungen kaum beachtet, andere können mehr durchsetzen als im Gesetz vorgesehen (vgl. Kotthoff 1981). Auf jeden Fall aber bilden getroffene Vereinbarungen, vor allem wenn sie schriftlich festgelegt und rechtlich durchsetzbar sind, eine neue Ausgangsposition für das Kontrollhandeln der Beschäftigten.

Innerhalb der drei Typen wird noch einmal unterschieden nach wiederum drei **Kontroll-ebenen**: der individuellen, der Gruppen- und der Belegschaftsebene. Insgesamt entsteht auf dieser Grundlage folgendes Untersuchungsschema, dessen 9 Felder im folgenden spaltenweise abgearbeitet werden sollen:

Schaubild 2: Kontrollhandeln der Arbeitenden

	<u>Handlungstypen</u>		
	sich einrichten	widerstehen	gestalten
<u>Kontrollebenen</u>			
individuelle Ebene			
Gruppenebene			
Belegschaftsebene			

Natürlich sind die Handlungstypen nicht völlig trennscharf; auch fehlen die Extreme der Anpassung einerseits, der Obstruktion andererseits. Es scheint jedoch möglich, mit dieser Typologie einige wesentliche Differenzierungen von Handlungen vorzunehmen, die der Intention nach auf eine Kontrolle des Arbeitsprozesses (auch) mit dem Ziel der Abgrenzung vom Arbeitsmarkt gerichtet sind.

## *Sich einrichten*

Für die Analyse der *individuellen* Kontrollebene kann auf die von Schimank (1981) zusammengetragenen Praktiken zur "Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen" zurückgegriffen werden. In Organisationen - so seine These - beschränkt sich das Handeln der Individuen nicht auf die Erfüllung der formalen Mitgliedschaftsrolle. Es finden sich immer auch Handlungsweisen, die zur Selbstbehauptung des Individuums gegenüber den Zwängen der formalen Rolle dienen. Dies ist insofern funktional für die Organisation, als sie subjektiver Beiträge bedarf, es ist dysfunktional insofern als die Personen unvermeidlich in Konflikt mit der Formalstruktur geraten. "Soziale und personale Systeme sind demnach füreinander wechselseitig sowohl Konstitutionsbedingung als auch Stabilitätsbedrohung." (ebd.: 13)

Am wenigsten problematisch für die Wahrung persönlicher Identität sind Arbeitsanforderungen mit relativ großen Handlungsspielräumen. Es fällt leichter, sich mit fremdbestimmten betrieblichen Verhältnissen zu arrangieren, wenn am eigenen Arbeitsplatz relativ viel selbst zu entscheiden ist und die abverlangte Leistung in einem angemessenen Verhältnis zu den individuellen Fähigkeiten steht. Daneben kann jemand sich bestätigt fühlen, wenn seine Arbeit zwar nicht besonders interessant ist, dafür aber die von ihm erbrachte, individuell besondere Leistung von anderen anerkannt wird. Identifikation ergibt sich häufig auch dann, wenn jemand sich mit den Zielen des Betriebes oder Unternehmens identifiziert, obwohl seine eigene Tätigkeit nur einen winzigen Beitrag dazu leistet. Häufig ist festzustellen, daß Beschäftigte ihre Arbeitsaufgaben künstlich anreichern um Bestandteile, die rein sachlich nicht erforderlich sind, aber Monotonie und Langeweile vermeiden helfen. Hierher gehören Praktiken der selbständigen Variation des Tätigkeitsablaufs, der Verkomplizierung von Tätigkeiten, der persönlichen Note in der Arbeitsausführung, aber auch die nebenbei geleistete Hilfe für andere sowie das Nachsinnen über Verbesserungsvorschläge. Man kann aber auch die eigentliche Arbeitsaufgabe für sich selbst z.B. als Kampf umdefinieren, der gegen widrige Umstände bestanden oder gegen konkurrenente Mitspieler gewonnen werden muß (Schimank 1981: 46ff.). Alle diese Praktiken ermöglichen es den Arbeitenden, sich in den Verhältnissen einzurichten, indem sie die verbliebenen Handlungsspielräume nutzen und mit selbst kontrollierten Handlungen ausfüllen. Im Normalfall tragen die genannten Praktiken zur besseren Erfüllung der Anforderungen bei, für das Management bleibt jedoch immer unsicher, ob die Arbeiten-

den nicht doch "über das Ziel hinausschießen", indem sie ihre Handlungsspielräume ausweiten.

Eine andere Form der Identitätsbehauptung besteht aus solchen Praktiken, die Schimank mit dem Begriff "Distanzierung von der Arbeitsrolle" zusammenfaßt. Anders als in den bisher genannten Handlungsweisen sucht das Individuum seine Identität dadurch zu wahren, daß es sich von den formalen Anforderungen distanziert und zusätzliches Engagement nicht mehr in die Arbeit investiert. Die Anforderungen werden nicht offen in dysfunktionaler Weise verletzt, der Übergang zu Widerstandshandlungen ist jedoch fließend. Nebenbeschäftigungen beispielsweise durch Unterhaltung mit anderen, Radiohören, Tagträume oder auch durch objektiv nicht erforderliches Unterbrechen der Arbeit für die Einstellung der Maschine, Materialholen usw. können eine ansonsten wenig anspruchsvolle Tätigkeit ebenso erträglicher machen wie die Betonung einer persönlichen Note z.B. durch eine besondere äußere Erscheinung und durch individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes. Bei verbaler Abwertung der eigenen Arbeitstätigkeit z.B. durch Flüche oder gegenseitiges Lamentieren im Kollegenkreis geht die Distanzierung noch weiter. Viele zeigen ihre Distanz auch dadurch, daß sie auf Fragen differenziert antworten nach dem Motto: "Persönlich würde ich ja ..., aber mir sind die Hände gebunden". Der Übergang zum Widerstandshandeln ist spätestens dann erreicht, wenn die Distanzierung soweit geht, daß jemand die Anforderungen zwar noch formal erfüllt, aber Gleichgültigkeit gegenüber ihren Inhalten zur Schau trägt (Schimank 1981: 64ff.). Solche Handlungsweisen der Distanzierung ermöglichen es den Individuen, sich selbst zu bestätigen, daß sie eben doch nicht vollständig der Managementkontrolle unterliegen, daß sie über Freiräume verfügen, in denen sie ihren eigenen Interessen nachgehen oder zumindest Ausdruck verleihen können.

Eine Form, sich als *Gruppe* in den gegebenen Verhältnissen einzurichten, indem verbliebene Spielräume der eigenen Kontrolle unterworfen werden, bilden die von Burawoy (1979) beschriebenen Spiele des "Making Out". Burawoy kann zeigen, daß Konsens bzw. - aus den o.g. Gründen besser: - Einverständnis im Arbeitsprozeß selbst entsteht. Den Hauptgrund sieht er in der Organisation der Arbeit, die so ausgelegt ist, daß sie den Arbeiter zu Wahlhandlungen veranlaßt z.B. über die Reihenfolge der zu verrichtenden Tätigkeiten oder die zeitliche Feinstrukturierung der Arbeit. Mit der Spielmetapher soll das Verhältnis von Handlung und Struktur präziser gefaßt werden. Die Regeln des Spiels, die Strukturen, entstehen aus vorausgegangenen Konflikten und/ oder Aushandlungen

zwischen Management und Belegschaft. Innerhalb der Strukturen bleiben Spielräume für selbstbestimmtes Handeln der Arbeitenden bestehen. Während das Ziel durch die strukturellen Regeln vorgegeben ist, bestehen bei der Wahl der Mittel zahlreiche Möglichkeiten, die sich u.U. in eigenen Handlungsstrategien der Arbeitenden manifestieren (ebd.: 64ff.). Burawoy verdeutlicht solche Zusammenhänge am Beispiel des "Making Out", d.h. der Praktiken von Arbeitern, mit geregelten Vorgabezeiten so zurechtzukommen, daß sie alle Anforderungen erfüllen und doch ihre Interessen an einer interessanten, abwechslungsreichen Arbeit, deren Zeitstruktur sie selbst kontrollieren, befriedigen können. Der Wettbewerb im Spiel dreht sich also nicht um die Frage, wer seinen Akkordlohn am höchsten schrauben kann, sondern eher darum, wer das unverzichtbare Geld auf effizienteste Weise verdienen kann, indem er die eigene Leistung reguliert. Ist das Spiel einmal etabliert, wird das Gewinnen zum Selbstzweck, der schließlich auch die Beziehungen der Arbeitenden untereinander bestimmt. Je besser jemand zurechtkommt, desto höhere soziale Anerkennung genießt er. Manche Arbeiten stehen in direktem Zusammenhang mit den Arbeiten anderer. Hier erfordern die Spiele nicht nur technisches Geschick, sondern auch soziale Fähigkeiten, sie werden zu Gruppenspielen. Zum Teil entstehen hierdurch neue Konflikte, z.B. zwischen Maschinenbedienern und Staplerfahrern oder Arbeitern in der Werkzeugausgabe. Der wahre Grund dafür, daß an den Maschinen Material oder Werkzeuge nicht rechtzeitig vorhanden sind, liegt evtl. in einer zu geringen personellen Ausstattung der entsprechenden Funktionsbereiche. Im Spiel stellt sich das Problem als konflikthafte Aufeinandertreffen verschiedener Strategien zum Umgang mit der je eigenen Problematik. Der in den Interessenunterschieden zwischen Management und Belegschaft begründete Konflikt um den Personalmangel verlagert sich in die Belegschaft (ebd.: 80ff.).

Wer spielt, stellt die Regeln des Spiels normalerweise nicht in Frage, er versucht vielmehr, sie soweit wie möglich für seine Zwecke zu nutzen. Die Regeln selbst basieren dabei keineswegs auf Interessengleichheit, sie gehen vielmehr aus Konflikten oder Aushandlungen hervor. Einmal in Gang gesetzt, produziert das Spiel Einverständnis mit den Regeln (ebd.: 81f). Dafür gibt es allerdings keine Garantie. Die Eigendynamik von Spielen kann auch dazu tendieren, die Regeln zu unterminieren. Ein Grund dafür kann sein, daß die Unsicherheit zu groß ist, d.h. daß die Ergebnisse völlig außerhalb der Kontrolle des Spielers liegen. Umgekehrt führt auch zu geringe Unsicherheit zum Nachlassen des Spielreizes, weil der Spieler dann alles kontrollieren kann. Schließlich können sich auch die Bedürfnisse der Arbeitenden ändern, so daß ihnen das Zurechtkommen in



den Verhältnissen nicht mehr genügt (ebd.: 87ff.). Spiele sind immer nur eine zeitweilige Balance von Zwang und Freiheit (ebd.: 80f.). Wer Kontrolle über seine Handlungen innerhalb von Spielregeln ausübt, kann leicht auf die Idee kommen, auch die Regeln beeinflussen zu wollen. An manchen Stellen des Arbeitsprozesses wird dies sogar erforderlich, wenn nämlich keine Regel existiert oder aber die vorhandenen Regeln sich als hinderlich für effizientes Produzieren erweisen. Allein indem sie ihren täglichen Aktivitäten nachgehen, erweitern die Arbeitenden auf diese Weise den selbst kontrollierten Bereich (ebd.: 72).

Eine andere Form des kollektiven Sich-Einrichtens in den Verhältnissen läßt sich den Untersuchungen der "Projektgruppe Automation und Qualifikation" (PAQ 1987) entnehmen. An neuen, hochautomatisierten Anlagen zeigten sich Tendenzen eines "neuen Produktivismus", d.h. einer Motivation des Arbeitshandelns, die vorrangig aus einem Interesse an der Arbeit selbst resultiert. Die Bewältigung der Arbeitsanforderungen wird als Bewährungsprobe für das Team interpretiert. Schon der Sprache nach werden viele Produktionsvorgänge in militärischen Kategorien als Kampf definiert. Entsprechende Orientierungen werden vom Management tatkräftig gefördert. "Der Produktivismus verwandelt die Sozialform Betrieb in einen Produktionsprozeß, der 'laufen' muß, der 'entwickelt' werden muß, und in dem dieses 'Laufen' und diese 'Entwicklung' Selbstzweck sind. Der Produktivismus verwandelt die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse und die ökonomischen Prozesse in ein selbstzweckhaftes Funktionieren." (ebd.: 149) Die Verhältnisse werden nicht in Frage gestellt, die Arbeitenden handhaben einen relativ komplizierten Ablauf automatischer Anlagen, ohne die damit verbundenen sozialen Zusammenhänge zu thematisieren. Auch dies stößt jedoch an Grenzen, wenn z.B. bestimmte Verbesserungsvorschläge auf Anordnung "von oben" nicht realisiert werden dürfen oder umgekehrt unsinnige, weil ineffiziente Strukturen aufrechterhalten werden müssen. Auch der Produktivismus kann auf Politisierung drängen, auf ein Infragestellen von Strukturen.

Das Sich-Einrichten in den betrieblichen Verhältnissen geschieht typischerweise auf der individuellen oder auf der Gruppenebene. Kollektives Handeln als *Belegschaft* setzt bereits eine gewisse Politisierung voraus, die wiederum Kommunikation über gemeinsame Interessen und deren Realisierungschancen erfordert. Sich einrichten bedeutet dagegen, die gegebenen Chancen als selbstverständliche Voraussetzungen des eigenen Handelns hinzunehmen, nicht zu problematisieren. Die Arbeitsteilung trennt die Individuen und

Gruppen voneinander, so daß durch die Arbeit selbst nur in geringem Maße übergreifende Kommunikationszusammenhänge hergestellt werden. Wenn jeder sich so gut es geht in den arbeitsteiligen Strukturen einrichtet, entsteht zwar eine sachlich bedingte Kooperation, aber keine Solidarität. Sie muß erst bewußt hergestellt werden z.B. im Zusammenhang mit geplanten oder bereits realisierten Widerstandsaktionen. Ohne daß dies geschieht, kann auch der Betriebsrat keine autonome Politik entwickeln, er wird immer auf das Entgegenkommen der Geschäftsleitung angewiesen bleiben. Was dann wie aktive Anpassung als "Organ der Geschäftsleitung" oder "Ordnungsfaktor" (Kotthoff 1981) aussieht, kann darauf zurückzuführen sein, daß die Beschäftigten jeder für sich einen Modus gefunden haben, wie sie zurechtkommen können, ohne die Strukturen im Betrieb zu thematisieren oder gar in Frage zu stellen. Wie gezeigt, bedeutet sich einzurichten aber keineswegs passive Anpassung, sondern ist im Gegenteil als aktive Aneignung der Verhältnisse zu interpretieren, die tendenziell über den gegebenen Rahmen hinaustreibt.

### ***Widerstehen***

*Individuelle* Widerstandshandlungen faßt Schimank (1981: 85ff.) zusammen unter dem Begriff "Devianz von der Arbeitsrolle", womit ein bewußtes Abweichen von den formalen Verhaltensanforderungen gemeint ist, ein "nachweislich von der Rolle nicht erlaubtes Handeln" (ebd.: 85). Ungenauigkeiten wie Zuspätkommen, kurzzeitiges Verlassen des Arbeitsplatzes, vorschriftswidrige Pausen oder auch Erledigung privater Dinge, Entwendung von Material zum privaten Gebrauch gehören in diese Kategorie. Oft werden die Verstöße bis zu einem gewissen Punkt von den Vorgesetzten geduldet und geben gerade dadurch den Arbeitenden das Gefühl, als Personen mit individuellen Bedürfnissen anerkannt zu sein. Ein anderer Verstoß ist das Vortäuschen von Arbeit, wenn der Vorgesetzte erscheint, auch dies ein Mittel, sich Freiräume gegen die als fremdbestimmt empfundenen formalen Anforderungen zu verschaffen (ebd.: 86f.). Hierher gehört auch die individuelle Leistungsregulation, d.h. die willentliche Unterdrückung bestimmter Fähigkeiten mit dem Ziel, sich nicht vom Betrieb vereinnahmen zu lassen, sich selbst und anderen zu beweisen, daß jede Leistung vom Willen des einzelnen abhängt (Hoffmann 1981: 86ff.).

Eine weitere Möglichkeit, sich und anderen zu beweisen, daß man als Person nicht identisch ist mit der vorgeschriebenen Rolle, liegt im bewußten Überschreiten sozialer Gepflogenheiten und Vorschriften. Man handelt menschlich, wenn man anderen gegen die

Regeln der Arbeitsteilung hilft oder als Vorgesetzter die kleinen Verstöße der Untergebenen duldet. Andererseits gibt es auch Praktiken der Selbstbehauptung, die sich gegen die Interessen anderer richten. Vorgesetzte können Untergebene schikanieren, Untergebene können den Chef "auflaufen lassen", indem sie nur auf Anweisung handeln (Schimank 1981: 90f.). Auch untereinander grenzen sich die Arbeitenden auf vielfältige Weise voneinander ab, Konflikte werden oft nicht gemeinsam gegen das Management ausgetragen, sondern individuell unter den Beschäftigten selbst: "Herabsetzen, Ausgrenzen, Ausschließen und Kaltstellen, Ausländerfeindlichkeit, Rassismus und Sexismus sind nur einige Strategien, auf die man bei betrieblichen Auseinandersetzungen stoßen kann." (Volmerg u.a. 1986: 255)

Verdeckter Widerstand und offener Protest liegen nah beieinander. "Dienst nach Vorschrift" beispielsweise ist in vielen Fällen so angelegt, daß der Entzug des subjektiven Engagements auch nach außen sichtbar wird. Im verbalen Aufbegehren werden die Bedingungen für eine Rückkehr zu loyalen Handeln benannt. Eine Eskalation des Widerstandes kann zu gezielten Sabotageaktionen führen. Man unterläßt bestimmte Handlungen, um den Produktionsablauf zu stören, nimmt kleine Veränderungen vor, um Maschinen stillzustellen oder Produkte unbrauchbar zu machen. Als individuelle Widerstandshandlung kann schließlich auch verstärkter Absentismus gewertet werden. Man entzieht sich der identitätsbedrohenden Arbeitssituation (Schimank 1981: 91ff.). All diese Praktiken führen dazu, daß neben der offiziellen Struktur eine zweite, inoffizielle und von den Arbeitenden selbst kontrollierte entsteht. Jeder Vorgesetzte, der dies nicht beachtet, muß mit erheblichen Reibungsverlusten rechnen. Jeder Neueingestellte, der die Zusammenhänge nicht kennt, wird - nicht selten in schmerzlicher Form - darauf hingewiesen und, wenn er sich nicht einfügt, als Person nicht anerkannt.

*Gruppenförmiger* Widerstand ist vor allem von Hoffmann (1981) ausführlich beschrieben und systematisiert worden. Er unterscheidet zwischen zwei Grundformen: Leistungsregulation und Sabotage. Leistungsregulation bedeutet, weniger zu tun als man tun könnte, indem die Verausgabung der körperlichen und geistigen Kräfte bewußt und planvoll kontrolliert wird. Die Sabotage setzt dagegen bei den Arbeitsbedingungen an: Sie behindert das Funktionieren der Arbeitsorganisation, verändert das Arbeitsmittel und die Arbeitsgegenstände oder auch das Produkt in vorschriftswidriger Weise. Die Arbeitenden richten sich dabei nicht allein nach individuellen Wertmaßstäben, sie orientieren sich vielmehr an kollektiv in der Arbeitsgruppe entwickelten Normen über das, was als

angemessen, zumutbar und mit den eigenen Interessen übereinstimmend gelten kann (ebd.: 8ff.). Mehr noch als individuelle Widerstandshandlungen tragen kollektive Praktiken der Selbstkontrolle zur Etablierung einer inoffiziellen Arbeitsrealität bei, wenn sie nicht sogar als Mittel zur Gestaltung der offiziellen Strukturen eingesetzt werden.

Bei der Leistungsregulation läßt sich unterscheiden zwischen ihrer quantitativen und ihrer qualitativen Dimension. "Kern der quantitativen Leistungsregulation ist, daß sich Arbeiter bestimmte Obergrenzen der Arbeitsverausgabung setzen, die sie auch bei höherer Leistungsfähigkeit nicht überschreiten." (ebd.: 18) Vor allem im Akkordbereich ist es für die Arbeitenden unabdingbar, eigene, kollektiv geteilte Normen über die Relation von Lohn und Leistung aufzustellen. Die Logik des Akkords würde sonst im Zusammenspiel mit der Konkurrenz um Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen zu immer weiterer Arbeitsintensivierung und schließlich auch zum Verlust von Arbeitsplätzen führen. Individuelle Lohnvorteile verfallen rasch, da die Zeitvorgaben der gestiegenen Intensität angepaßt werden. Leistungsregulation beinhaltet dabei zwar den Verstoß gegen formale Regeln, kann aber gleichzeitig dazu beitragen, ein reibungsloses Produzieren auch dann zu gewährleisten, wenn formale Organisationsstrukturen Lücken aufweisen oder inadäquat sind. Anders dagegen bei "harten" Akkorden, d.h. wenn die Arbeitenden nur bei höchster Anstrengung den Normallohn erreichen können. Leistungszurückhaltung bedeutet dann auch eine empfindliche Störung der Produktion, weil zugleich die Koordination verschiedener Arbeiten und Produktionsgänge auf den Vorgabezeiten beruht (ebd.: 23ff.). Im Normalfall also behalten die Arbeitenden Spielräume, um ihre individuelle Leistung zu kontrollieren. Persönliche Leistungsschwankungen, Unterschiede in der Materialbeschaffenheit oder im Zustand der Maschinen gleichen sie durch individuelle Variationen im Arbeitsablauf aus. Wie wichtig den Beschäftigten dies ist, schildern Hildebrandt/ Seltz (1989: 189f.) anhand des "Vorderwasserkonflikts": Den Versuchen des Managements, durch Betriebsdatenerfassung die echten Bearbeitungszeiten an den Maschinen zu erfassen, setzten die Maschinenbauarbeiter hartnäckigen Widerstand entgegen. Dadurch wäre ihre Praxis zerstört worden, sich bei günstig kalkulierten Arbeiten Akkordscheine anzusparen, um dieses Polster dann bei ungünstig kalkulierten Arbeiten verrechnen zu können.

Mit "qualitativer Leistungsregulation" bezeichnet Hoffmann Praktiken, in denen Arbeitende ihr Erfahrungswissen zurückhalten, arbeitssparende und -erleichternde Tricks und Kniffe nur stillschweigend praktizieren. Neben der Funktion der direkten Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen beinhalten solche Praktiken eine intellektuelle Heraus-

forderung und sichern eine Zone der eigenständigen Kontrolle des Arbeitsprozesses. Die Nicht-Anwendung bestimmter Maßnahmen bei der Zeitaufnahme kann dazu beitragen, diesen Freiraum zu erhalten und zu vergrößern (Hoffmann 1981: 41ff.). Wie bei der quantitativen Dimension gilt auch hier, daß die Praktiken nur dann erfolgreich sind, wenn sie kollektiv ausgeübt werden. Berufsanfänger und auch neu eingestellte Arbeiter müssen zunächst von den erfahreneren eingewiesen werden. Sie lernen nicht nur die formalen Anforderungen kennen, sondern müssen sich auch die informellen Normen und Gepflogenheiten aneignen, um im Betrieb bestehen zu können (ebd.: 25f).

Sabotage verwandelt meist "... lediglich einen normalen Zustand in eine Waffe: daß jede hierarchische Organisation nur durch ständigen Verstoß gegen ihre Funktionsregeln funktionsfähig wird." (ebd.: 48) Organisatorische Sabotage setzt die eingefahrenen Arbeitsweisen außer Kraft, man arbeitet nur nach Vorschrift oder Anweisung. Der Widerstand ist umso effektiver, je enger die einzelnen Arbeitsgänge miteinander verknüpft sind, je größer daher die "Fernwirkungen" sind. Je genauer die Beschäftigten über die Wirkungen ihres Handelns im Betriebsganzen informiert sind, desto gezielter können sie den Widerstand ansetzen. Hier wird wiederum das kollektive Element des Widerstands deutlich. Ganz ähnlich setzt die technische Sabotage an der Tatsache an, daß Maschinen selten so funktionieren, wie die Ingenieure es berechnet haben. Die Unterlassung bestimmter Eingriffe seitens der Arbeitenden kann die Maschine zum Stillstand bringen. In anderen Fällen beeinträchtigt sie die Qualität des Produkts. Der Übergang zu gezielten Beschädigungen von Maschine oder Produkt ist fließend (ebd.: 50ff.). Auch mit den Mitteln der Sabotage werden mithin bestimmte Handlungsbedingungen geschaffen und verteidigt, die in der offiziellen Organisation nicht vorgesehen sind.

Auch Leistungsregulation und mehr noch Sabotage richten sich nicht nur gegen das Management, sondern auch gegen andere Arbeitsgruppen oder Individuen. Wenn beispielsweise Instandhalter "Dienst nach Vorschrift" praktizieren, sabotieren sie damit die Arbeit anderer; wenn umgekehrt Maschinenbediener die Maschinen beschädigen, können sie die Arbeit der Instandhalter beeinträchtigen und deren Tätigkeit in den Augen der Vorgesetzten entwerten. Die Solidarität der Arbeitsgruppen, die aus gemeinsamem Widerstand gegen die Bedrohung der Identität hervorgeht, ist nicht identisch mit Solidarität, die aus dem Bewußtsein einer gemeinsamen abhängigen Stellung in den Produktionsverhältnissen resultiert (vgl. Friedmann 1959: 90ff.). Im Gegenteil kann Gruppensolidari-

tät vermehrt Konkurrenz zwischen den Gruppen erzeugen und damit betriebliche und überbetriebliche Solidarität verhindern.

Hoffmann kann jedoch zeigen, daß die Praktiken des Widerstands durchaus Entfaltungsmöglichkeiten beinhalten. In organisierten Arbeitskämpfen ganzer *Belegschaften* werden die Schranken der betrieblichen Arbeitssituation überwunden, einzelne Widerstandspraktiken werden zu einer kollektiven Strategie zusammengefaßt. Die Leistungsregulation wird zur Reduktion des Arbeitstempos im ganzen Betrieb, zum organisierten Verstoß gegen die Arbeitsdisziplin. Sie wird nicht mehr im Verborgenen praktiziert sondern offen zur Durchsetzung bestimmter Forderungen. Widersprüche und Gegensätze verschiedener Belegschaftsgruppen werden überwunden zur Durchsetzung gemeinsamer Ziele. Ähnlich können auch die verschiedenen Formen der Sabotage gezielt eingesetzt werden, um einen ganzen Betrieb stillzustellen. Die Schlüsselstellung bestimmter Gruppen von Beschäftigten ermöglicht dies schon mit relativ geringem Aufwand (Hoffmann 1981: 102ff.). Wie Hoffmann am Beispiel von Lucas Aerospace zeigt, kam es in diesem Fall sogar zu einer eigenständigen Innovationsstrategie der Belegschaft. Hier ergriff der Arbeitskampf "... vom Produkt her sämtliche Momente des Produktionsprozesses (Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation, Qualifikation) und sogar das diesem vorgelagerte Wissenschaftssystem. Was bei der qualitativen Leistungsregulation zurückgehalten und bei der Sabotage nur destruktiv genutzt wurde, zeigt hier gleichsam seine positive, konstruktive Kehrseite." (ebd.: 108) Das Wissen der Beschäftigten um die technische ebenso wie um die soziale Seite der Produktion, ihre in jahrelanger Zusammenarbeit entwickelten selbstbestimmten Handlungszusammenhänge ermöglichten es ihnen, die Produktion in die eigenen Hände zu nehmen.

Bei zunehmender Verflechtung der Produktion verschiedener Unternehmen in komplexen Zuliefernetzen kann eine Widerstandsaktion in einem Betrieb indirekte Folgen für einen anderen haben. Daß die Gewerkschaften auf die hierin angelegten Interessengegensätze nur unzureichend vorbereitet sind, zeigte sich v.a. im Arbeitskampf um die 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie 1984. Die offizielle Version vieler Arbeitgeber, sie müßten die Produktion wegen fehlender Zulieferteile bzw. Aufträge aus bestreikten/ aussperrenden Betrieben stilllegen, konnte in vielen Fällen nicht widerlegt werden, was zur Folge hatte, daß sich der Protest der von sog. Fernwirkungen Betroffenen gegen die Streikenden richtete. Wenigstens ansatzweise konnte dann im einzelnen nachgewiesen werden, daß keine wirklichen Fernwirkungen vorlagen, sondern eine "kalte Aussperrung" praktiziert

wurde. So konnte z.B. in den Bochumer Opelwerken die Produktion noch eine Woche lang aufrechterhalten werden, weil immer wieder nachgewiesen wurde, daß die Gründe des Managements für die Einstellung der Produktion nur vorgeschoben waren. Dies war möglich, weil jeder einzelne Beschäftigte einbezogen wurde, weil jeder darüber nachsann, wo noch bestimmte Teile liegen könnten oder wie sie noch zu beschaffen waren. Nur durch die neben der arbeitsteiligen Formalstruktur bestehenden gewerkschaftlichen Zusammenhänge war es möglich, einen Widerstand zu leisten, der das Unternehmen vorübergehend zum Einlenken zwang. Die Beschäftigten übten damit eine Kontrolle aus, die über die alltäglichen Formen am Arbeitsplatz weit hinausging, aber gerade auf den hier erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten aufbaute. Es wurde allerdings auch deutlich, daß weitere Erfolge sehr viel genauere Kenntnisse der zwischenbetrieblichen Zusammenhänge erfordert hätten (Kock 1987).

Wie Hindrichs/ Mäulen/ Scharf (1990) nachweisen, wird sich durch den Einsatz neuer Technologien die Bedeutung informeller Strukturen für die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit noch weiter erhöhen. Die mit Hilfe der EDV-Technologie vorangetriebene Vernetzung inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse zeigt einerseits zwar eine erhöhte Störanfälligkeit durch einzelne Widerstandsaktionen, bietet andererseits aber Möglichkeiten zur Zentralisierung der Informationen sowie zur Flexibilisierung, Verlagerung und Substituierung der Produktion (ebd.: 353ff.). Um kollektive Widerstandsformen wie Streiks erfolgreich durchführen zu können, bedarf es einer aktiven Aneignung der veränderten Gegebenheiten in selbstbestimmten kommunikativen Zusammenhängen. Was im Arbeitsalltag normalerweise nur auf individueller oder Gruppenebene stattfindet, die Aktivierung des eigenen Wissens zur Kontrolle des Arbeitsprozesses, muß in gewerkschaftlichen Aktionen kollektiv im Betrieb und darüberhinaus geschehen. Denn ein Streik bedeutet immer autonomes Handeln, er muß organisiert geplant und durchgeführt werden, die Produktion muß selbständig eingestellt werden, was bei hochtechnisierten Anlagen allein schon hohes Wissen verlangt. "Die informationelle Vernetzung und die Integration von Steuerungsprozessen repräsentieren einen höheren Grad der Vergesellschaftung von Arbeit, der durchaus Potenzen selbstbestimmter, kollektiver Verfügung über den Produktionsprozeß enthält, im Alltag kapitalistischer Produktion jedoch eher zu einer Festigung hierarchischer Strukturen und zunehmender Isolierung der Beschäftigten führt. Wollen die Gewerkschaften in zukünftigen Arbeitskämpfen bestehen, so werden sie nicht umhin können, diese Potenzen freizulegen, d.h. sie müssen Formen der Konfliktaustragung finden, welche die Vernetzung der Arbeit nachvollziehen. Ohne selbständige kollektive

Prozesse der Informationsbeschaffung und der Integration des parzellierten Produktionswissens ist diese Aufgabe nicht zu lösen." (ebd.: 409).

### *Gestalten*

Aufgrund des Machtungleichgewichts sind *individuelle* Handlungen zur Gestaltung der eigenen Lage besonders schwierig und voraussetzungsvoll. Dennoch finden sie statt, beginnend mit dem Einstellungsgespräch über Verhandlungen bei anstehenden Beförderungen bis hin zu den Modalitäten der Kündigung. Auch im Arbeitsalltag finden zahlreiche Aushandlungsprozesse statt. Sie dürften mit der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes noch zunehmen. Im Extrem lassen sich individualisierte Formen der Aushandlung von Arbeitsbedingungen bei der Leiharbeit beobachten. Da es bei Verleihfirmen keinen Betrieb im Sinne eines sozialen Zusammenhangs gibt, wird hier fast alles einzeln ausgehandelt. Die Durchsetzungsfähigkeit der Leiharbeiter/innen ist dabei höchst unterschiedlich, sie basiert v.a. auf der jeweiligen Marktlage ihrer Qualifikation, dann aber auch auf persönlichen Voraussetzungen wie z.B. eingeschränkter Mobilität durch Familienpflichten (Kock 1990: 91ff.).

Schon die Flexibilisierung der Arbeitszeit bedeutet häufig eine Zunahme individueller Aushandlungsprozesse über die jeweilige Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit. Die Feinabstimmung der täglichen Arbeitszeiten erfolgt dann häufig zwischen den Vorgesetzten und den einzelnen Beschäftigten. Die Vorgesetzten haben die Aufgabe, betriebliche Interessen eines stark schwankenden Arbeitsanfalls mit den Interessen der Arbeitenden in Einklang zu bringen. Mit der Zeit bilden sich aufgrund dieser Aushandlungsprozesse bestimmte allgemein geteilte Annahmen darüber heraus, was als normal zu gelten hat. Wer solche Normen zu oft durchbricht, wird auch von den Kolleginnen und Kollegen zur Ordnung gerufen. Anders als den Vorgesetzten ist ihnen auch bekannt, wann jemand heimlich Pausen einlegt, krank gemeldet ist und trotzdem zu Hause im Garten arbeitet usw. Die Kontrolle über die eigenen Arbeitszeitstrukturen erfordert gerade bei Flexibilisierung auch die Beeinflussung des Handelns anderer (Kock/ Krahn/ Projektgruppe 1992). Während hier eher der Zwang zu individueller Aushandlung der Zeitstrukturen besteht, läßt sich andererseits auch denken, daß Individuen sich "die Freiheit nehmen", eine Gestaltung ihrer Situation nach ihren Interessen zu fordern. Wie oben gezeigt, enthält jede Widerstandshandlung bereits im Keim die Forderung nach Veränderung. Selbsttätige



Gestaltung kann schon die offizielle Ankündigung sein, dies oder jenes ab sofort nicht mehr zu tun, z.B. keine Überstunden mehr zu leisten oder bestimmte Nebentätigkeiten nicht mehr zu übernehmen. Offizielle Beschwerden beim Vorgesetzten oder auch beim Betriebsrat sind gezielte Forderungen nach Gestaltung, ebenso die Bewerbung auf eine intern ausgeschriebene Stelle. Verbesserungsvorschläge sind betrieblich erwünschte, heute oft schon geforderte Handlungen, durch die jemand seine Position beeinflussen kann. Auch in diesen Formen bleibt eine Ausweitung der eigenen Kontrolle durch individuelle Gestaltung meistens an Konkurrenz gegen andere gebunden. Insbesondere das Bemühen um Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie muß gegen die Mitbewerber gerichtet sein.

In den letzten Jahren ist in den Betrieben offenbar wieder verstärkt die Diskussion über mehr Gestaltungsfreiheit für *Arbeitsgruppen* in Gang gekommen. Team- und Gruppenkonzepte zielen darauf ab, Wissen und Fähigkeiten der Arbeitenden besser für die Produktion nutzbar zu machen, als es in traditionellen tayloristischen Strukturen möglich war (Breisig 1990b). Ob und inwieweit die Beschäftigten dadurch in die Lage versetzt werden, die Arbeitsstrukturen aktiv mitzugestalten, ist damit allerdings noch nicht entschieden. Die empirisch vorfindbaren Gruppenkonzepte weisen ein breites Spektrum auf. Auf der einen Seite stehen teilautonome Gruppen mit Facharbeiterqualifikation, vergrößerten Arbeitsumfängen an Fertigungsinseln, Zeitsouveränität und Teilautonomie in der Arbeitsausführung. Dem stehen Teamkonzepte entgegen, die bei Angelerntenqualifikation kurzfristige Tätigkeiten in hochstandardisierten Abläufen mit starken Zeitzwängen durch Just-in-Time-Produktion vorsehen und deren Zielsetzung hauptsächlich darin besteht, Einsatzflexibilität und Austauschbarkeit der einzelnen Beschäftigten zu gewährleisten (Jürgens 1992). "Selbstregulierung kann vom Management als funktionales Äquivalent tayloristischer Kontrollformen angesehen werden, und zwar im doppelten Sinn der Effizienzsteigerung unter konzernweiten Leistungsparametern einerseits und der Disziplinierung einer in Selbstkontrolle umschlagenden Gruppenautonomie andererseits." (Dohse/ Jürgens/ Malsch 1985: 74) Es bleibt also jeweils empirisch zu untersuchen, inwieweit die Arbeitenden Einfluß auf die Gestaltung ihrer Arbeitssituation nehmen können, ob Teamkonzepte ihnen dabei nützen oder eher schaden.

Gruppen von Facharbeitern z.B. im Montagebereich verfügen aufgrund ihrer Erfahrungen über einen kollektiv geteilten Maßstab über zumutbare Leistungsbedingungen, sie wissen u. a., welche Planungsmängel unvermeidbar sind und deshalb als zumutbar gelten können und welche Planungsmängel das Normalmaß überschreiten und unnötig Streß und Hektik

bei der Arbeit verursachen. Sie sind deshalb in der Lage, mit dem Vorgesetzten zu verhandeln, ob und unter welchen Bedingungen - z.B. veränderte Arbeitsorganisation oder personelle Aufstockung der Gruppe - sie die Vorgaben noch einhalten können, oder ob die Planung geändert werden muß. Auch wenn ihre Arbeiten vorberechnet sind und in einem Prämienlohnsystem abgerechnet werden, sind die Arbeiter in der Lage, ihre Tätigkeiten individuell und kollektiv soweit selbst zu kontrollieren, daß sie einmal langsamer, einmal schneller arbeiten, ohne daß die Absicht nach außen sichtbar würde. Meistens gelingt es dem Management auch mit dem ausgefeiltesten Arbeitsbewertungssystem nicht, die Feinstrukturierung der Arbeiten und die Kooperation vor Ort zu planen. Man bleibt auf Aushandlungen mit den Arbeitern angewiesen (Kock 1992).

Ein Gruppenzusammenhalt entsteht häufig schrittweise und führt dann zu einem abgestimmten Handeln zur Umgestaltung der Arbeitssituation. Es gibt Beispiele dafür, daß sich ungelernte Arbeiterinnen an Einzelarbeitsplätzen im Laufe der Zeit und durch verschiedene Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten zu einer Gruppe entwickeln und dadurch an kollektiven Gestaltungspotentialen gewinnen. Es beginnt z.B. mit einer gemeinsamen Prüfung der Akkordabrechnungen, führt über Praktiken der Leistungsregulation und weitere Absprachen z.B. bei der Arbeitszeit bis hin zu Forderungen nach Arbeitsanreicherung und ihrer kollektiven Durchsetzung. In der Gruppe können Ängste z.B. vor einer Übernahme von Einrichtarbeiten überwunden werden. Gestiegenes Selbstbewußtsein führt in der Regel zu weitergehenden Forderungen z.B. nach Humanisierung der Arbeit oder offizieller Anerkennung als teilautonome Gruppe. Diese Eigendynamik kollektiver Gestaltungsansprüche ist es wohl häufig, die das Management vor der Verwirklichung von Teamkonzepten zurückschrecken läßt. Auch ohne offizielle Gruppenarbeit dürften sich solche Prozesse kollektiver Gestaltung jedoch immer wieder "von selbst" ergeben (Kutzner/ Aumann 1994).

Fragen der sozialen Beziehungen auf *betrieblicher* Ebene sind in den letzten Jahren ebenfalls wieder stärker in den Vordergrund sozialwissenschaftlichen Interesses gerückt (vgl. den von Hildebrandt [1991] herausgegebenen Sammelband). Bei allen Unterschieden der einzelnen Konzepte und Untersuchungsfragestellungen scheint doch über die zentrale Problematik Übereinstimmung zu herrschen: "Bei empirischen Analysen innerbetrieblicher Mitbestimmung stößt man in der Tat auf ein buntes Neben- und Durcheinander unterschiedlichster handlungsleitender, expliziter wie impliziter Normen und Regeln, die die Beziehungen der Betriebsparteien in hohem Maße strukturieren, sowie auf eine Vielzahl

eingübter und kaum mehr hinterfragter, den Akteuren also 'selbstverständlichen', Verfahrensweisen, oder besser: Routinen." (Trinczek 1989: 449) Wie die Strukturen dieses Einverständnishandelns jeweils aussehen, kann sehr unterschiedlich sein, in jedem Fall aber verleihen sie den innerbetrieblichen Beziehungen eine Stabilität, die einem Außenstehenden nicht ohne weiteres verständlich ist. Belegschaft und Betriebsrat nehmen hierauf Einfluß, z.T. mit Hilfe der Mitbestimmungsrechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz, z.T. aber auch mit anderen Mitteln, die stärker auf der eigenen Kontrolle über den kollektiven Arbeitsprozeß basieren.

So kann es Betriebsräten gelingen, auch auf die - rechtlich nicht mitbestimmte - Personalplanung Einfluß zu nehmen. Man kann z.B. die Erfahrung der Arbeitenden, daß Sicherheitsvorschriften bei schnellem Arbeiten nicht eingehalten werden können, dazu nutzen, Gegenforderungen für die Duldung einer Umgehung jener Vorschriften zu nutzen. Ebenso wird häufig mit der Genehmigung von Überstunden verfahren - auch dies ein Mittel, das nur wirkt, wenn es an strategisch wichtigen Stellen eingesetzt wird und wenn die entsprechenden Beschäftigten den Betriebsrat unterstützen. Einheitliches strategisches Handeln auf der Basis des Erfahrungswissens der Belegschaft ermöglicht sehr oft die Aushandlung eines Kompromisses z.B. in Form eines schriftlichen Personalplans (Kock 1994). Ähnlich können Entlassungen am ehesten abgewehrt werden, wenn die Forderungen des Betriebsrats z.B. nach Qualifizierungsmaßnahmen, arbeitsorganisatorischen Umstellungen oder sogar Ausweitung der Produktpalette sich auf genaue Informationen aus den einzelnen Abteilungen stützen können. Will das Management nicht sein Ansehen als rational kalkulierende Geschäftsleitung einbüßen, muß es zumindest Verhandlungsbereitschaft zeigen (Kock 1993a: 15ff.). Das Produktionswissen der Beschäftigten und des Betriebsrats kann also durchaus zu ökonomisch effizienten Lösungen betrieblicher Probleme beitragen. Dem steht jedoch allzu oft die Furcht des Managements vor Machtverlust entgegen, andererseits aber auch die Furcht der Belegschaft, mit Rationalisierungsvorschlägen Arbeitsplätze zu gefährden.

Wiederum darf auch hier nicht übersehen werden, daß die Interessen der Beschäftigten keineswegs immer einheitlich sind. Die Entlassung der einen kann den anderen den Arbeitsplatz sichern; der flexible, arbeitsanfallorientierte Einsatz der einen kann für die anderen mehr Selbstbestimmung bei der eigenen Arbeitszeit mit sich bringen usw. Die "betriebliche Sozialordnung" darf nicht als einheitliches Gebilde aufgefaßt werden. Das Einverständnis "... beruht auf einem Gemisch eingeübter Praktiken, bewährten Prinzipien

und auch auf normativen Handlungsorientierungen - verschränkt mit Interessen. Teils sind sie explizit anerkannt, teils nur hingenommen, selten wohl von der gesamten Belegschaft, häufiger von der Mehrheit und zumeist von den durchsetzungsfähigsten Gruppen. Die lockere Rede von der 'gewachsenen betrieblichen Sozialordnung' trifft die Realität nur sehr partiell und nur insoweit, als die Geltung der Regeln zur Handlungskoordination 'naturwüchsige' Ungleichheiten, Privilegierungen und Benachteiligungen voraussetzen." (Bergmann 1991: 52f.) Einheitliches Handeln einer Belegschaft kann nur auf der Grundlage von Kommunikation und Verständigung über gemeinsame Interessen und über die Abstimmung unterschiedlicher Interessen zustande kommen. Betriebsräte, die ohne diese Grundlage handeln, sind meist sehr viel weniger erfolgreich als solche, die versuchen, die Kompetenz der Beschäftigten aufzugreifen und eine Verständigung über gemeinsame Ziele herbeizuführen (Bundesmann-Jansen/ Frerichs 1993).

Auf der Ebene tariflicher Regelungen ist ein Trend zur Dezentralisierung unverkennbar. Der betrieblichen Ebene kam immer schon die Aufgabe zu, tarifliche Normen in die Realität umzusetzen, sodaß hier große Unterschiede zwischen den Betrieben entstehen können. Nunmehr gehen die Tarifparteien aber auch verstärkt dazu über, Öffnungsklauseln in die Tarifverträge aufzunehmen, die nur noch eine Bandbreite festlegen, Einzelheiten aber den betrieblichen Parteien überlassen. Die Arbeitgeber versprechen sich davon eine bessere und flexiblere Anpassung der Tarifregeln an die unterschiedlichen technischen und ökonomischen Bedingungen. Die Gewerkschaften sind einerseits eher widerstrebend darauf eingegangen, hegen andererseits aber auch Hoffnungen auf eine stärkere Beteiligung der Mitglieder an der Durchsetzung und Umsetzung der Tarifverträge.

Daß eine Politisierung der Belegschaften im Sinne gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen durchaus gelingen kann, zeigt exemplarisch die Untersuchung von Frerichs/ Groß/ Pekruhl (1987) über die Umsetzung des Tarifvertrags zur Arbeitszeitverkürzung in der Druckindustrie 1984. Der Manteltarifvertrag enthielt sowohl eine Arbeitszeitverkürzung als auch Möglichkeiten zur Flexibilisierung. Im Prinzip waren die gewerkschaftliche wie auch die unternehmerische Zielvorstellung nebeneinander in ihm enthalten. Der Arbeitszeitkonflikt war damit nicht beendet, sondern auf die betriebliche Ebene verlagert worden. Hier mußte nun entschieden werden, welche Zielsetzungen letztlich verwirklicht würden. Erschwerend für die Betriebsräte, die nun Betriebsvereinbarungen abzuschließen hatten, kam hinzu, daß gerade in der Druck-

industrie bereits hochgradig flexibilisierte Arbeitszeiten herrschten, die eine einheitliche Umsetzung im Sinne der gewerkschaftlichen Zielvorstellungen: Freizeitgewinn und Neueinstellungen äußerst schwierig erscheinen ließen (ebd.: 29ff.). "Unter den Bedingungen hoch differenzierter Arbeitszeitstrukturen, mit denen sich die Beschäftigten arrangiert oder abgefunden hatten, und eines Manteltarifvertrages, der Anknüpfungs- und Fortschreibungsmöglichkeiten der Arbeitszeitvariabilisierung offenhielt, mußten die Betriebsräte ... versuchen, die gewerkschaftlichen Umsetzungsvorstellungen zur Geltung zu bringen." (ebd.: 159).

In den von den Autoren analysierten Fällen gelang dies vor allem durch die Einbeziehung der Beschäftigten. Schon zur Bestandsaufnahme der bestehenden Arbeitszeitregelungen waren die Betriebsräte auf Informationen der Beschäftigten angewiesen. Sie verfügten auch über umsetzungsrelevante Kenntnisse über Arbeitsabläufe und praktizierte Formen des Arbeitskräfteeinsatzes. Schließlich waren die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten in Erfahrung zu bringen. Vor allem hierdurch wurde ein Diskussionsprozeß eingeleitet, der vielen Beschäftigten erstmals die Bedeutung der Arbeitszeitfrage vor Augen führte. Die Selbstverständlichkeit, mit der sie sich in den Strukturen eingerichtet hatten, wurde politisiert und dadurch als gestaltbar erkannt. Die Betriebsräte versuchten, die verschiedenen Vorstellungen aufeinander abzustimmen und zu Gesamtvorschlägen zu bündeln. In den Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite wurde dann rasch klar, daß hier nicht nur sachliche Gesichtspunkte eine Rolle spielten. Das Management schien eher zu befürchten, durch eine weitgehende Umsetzung der Arbeitnehmergestellungen an Macht zu verlieren. Dies zeigte sich v.a. darin, daß auch Modelle, die nachweislich die Effektivität erhöht hätten, abgelehnt wurden. "Ihre 'aufklärerische' Bedeutung hatten diese Beteiligungsprozesse nicht selten darin, daß in ihnen die Beschäftigten die Überlegenheit ihrer Schichtpläne über die der Unternehmensleitungen erfuhren, die in ihren Schichtplänen nicht nur keine Rücksicht auf die Arbeitszeitverkürzungspräferenzen der Beschäftigten nahmen, sondern oft noch nicht einmal den faktischen Produktionserfordernissen gerecht wurden." (ebd.: 162f.). Das Wissen um die Bedeutung der eigenen Arbeit für den Gesamtprozeß versetzte die Arbeitenden dann auch in die Lage, Teile ihrer Forderungen durchzusetzen. Jede längere Diskussion am Arbeitsplatz und vor allem jede Ablehnung von Überstunden waren geeignet, den Betriebsablauf in Frage zu stellen und das Unternehmen zur Einigung zu drängen.

Die Schlußfolgerung der Autoren kann hier als Fazit übernommen werden: "Zu wenig ist noch darüber bekannt, auf welche Weise das Produktionswissen der Beschäftigten, die an den Umsetzungsprozessen aktiv beteiligt waren, für die Gestaltung betrieblicher Produktionsprozesse genutzt werden kann. Die begreiflicherweise von der Gewerkschaft favorisierten verbindlichen und einheitlichen Tarifnormen müßten nach unserer Erkenntnis mit den während des Umsetzungsprozesses gemachten Erfahrungen einer arbeitsplatznahen, differenzierten und in der Kontrolle der Beschäftigten liegenden betrieblichen Arbeitszeitpolitik ausgefüllt werden." (ebd.: 173) Ähnliches dürfte auch für andere Regelungsbereiche von Tarifverträgen gelten.

*Zusammenfassend* läßt sich festhalten: Zahlreiche - hier nur ausschnitthaft behandelte - empirische Studien zeigen, daß sich die Arbeitenden nicht damit zufriedengeben, die formalen Anforderungen des Arbeitsprozesses zu erfüllen. Als Personen und als Kollektiv entwickeln sie die verschiedensten Handlungsstrategien, um ihrerseits Kontrolle über den Arbeitsprozeß auszuüben und ihre Interessen zu wahren. Die Handlungsstrategien lassen sich *erstens* danach unterscheiden, wie weit ihre Ansprüche auf Autonomie gehen. Man kann sich in den vorgefundenen Strukturen einrichten, indem man die gegebenen Spielräume zu selbstbestimmtem Handeln nutzt. Man kann den formalen Anforderungen widerstehen, indem man sie unterläuft und eine zweite, inoffizielle Struktur schafft. Man kann schließlich gegebene und erstrittene Machtpotentiale dazu nutzen, die offizielle Struktur in Frage zu stellen und mitzugestalten. Mit ausschlaggebend dafür, wie die konkrete Ausprägung einer Handlungsstrategie aussieht, ist die Fähigkeit der Arbeitenden, bestehende Strukturen zu politisieren, d.h. vermeintliche Sachzwänge als Ergebnisse sozialen Handelns zu interpretieren. *Zweitens* lassen sich Handlungsstrategien danach unterscheiden, ob sie individuell, in der Gruppe oder als Belegschaft und darüber hinaus in der Gewerkschaft verfolgt werden. Es wurde bereits deutlich, daß innerbetriebliches Handeln nicht frei ist von Konkurrenz der Arbeitenden untereinander. Auf diese Zusammenhänge zwischen ökonomischem und betrieblichem Handeln, zwischen Konkurrenz und Kontrolle ist jetzt näher einzugehen. Sie machen letztlich das aus, was hier mit "interner Arbeitsmarkt" bezeichnet wird.

## 7. Die Strukturierung des internen Arbeitsmarkts

Die Vermarktung der Ware Arbeitskraft ist untrennbar mit der Etablierung sozialer Beziehungen im Betrieb verbunden. Als Arbeitskraft unterliegen die Beschäftigten den verdinglichten Gesetzen des Marktes, als Personen eignen sie sich die betrieblichen Strukturen der Verausgabung von Arbeitskraft aktiv an. Dieser Widerspruch ist als solcher unauflösbar, solange der Arbeitsmarkt besteht. Seine konkrete Ausprägung erfährt er jedoch nur durch das Handeln der Beschäftigten und des Managements. "Kontrolle" bezeichnet die Fähigkeit der Arbeitenden, sich die Strukturen so anzueignen, daß eigenständige und selbstbestimmte Handlungen zur Verwirklichung eigener Interessen möglich sind. Indem Kontrolle über den Arbeitsprozeß ihren Zweck als Verteidigung der eigenen Subjektivität gegen fremdbestimmte Objektivierung erreicht, wirkt sie zugleich als Begrenzung des Warencharakters der Arbeitskraft. Je mehr Kontrolle jemand über seine Arbeit ausübt, in desto höherem Maße zwingt er den Käufer der Arbeitskraft zur Anerkennung der Person, desto mehr erhält die ökonomische Tauschbeziehung den Charakter einer sozialen Beziehung.

Diese Tatsache kann nun von den Beschäftigten als Mittel in der Konkurrenz eingesetzt werden. Als Mitglieder der betrieblichen Organisation gewinnen sie Vorteile gegenüber Außenstehenden. Denn der Austausch von Personen ist nun nicht mehr ohne weiteres möglich, weil es im Arbeitsprozeß auf persönliche Beziehungen und Fähigkeiten, sich in diesen Beziehungen zurechtzufinden, ankommt. Der mehr oder weniger gezielte Einsatz von Kontrollpotentialen der Arbeitenden zur Gestaltung betrieblicher Strukturen beinhaltet immer auch dieses Moment der Abgrenzung vom Arbeitsmarkt. Da die Kontrolle notwendigerweise unvollständig bleibt, ist auch das Beschäftigungsverhältnis stets prekär, die Konkurrenz wirkt in den Betrieb hinein. Indem die betrieblichen Beziehungen als Mittel zur Abgrenzung vom Arbeitsmarkt instrumentalisiert werden, werden sie selbst von den anti-sozialen Zügen der Konkurrenz geprägt. Die Beschäftigten konkurrieren um die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft und zugleich um die soziale Einbindung in den Betrieb. Wer seine Chancen zu monopolisieren versucht, indem er andere ausgrenzt, muß damit rechnen, daß andere gleiches tun. Die Sicherheit, die jemand durch Eingliederung in einen Sozialzusammenhang gewinnt, wird daher ständig gebrochen durch die unkontrollierten Gesetze des Marktes, die gerade dadurch in den Betrieb hineinwirken, daß man versucht, sich ihnen zu entziehen. Das Management seinerseits wird bestrebt sein, die Konkurrenz der Beschäftigten zu nutzen, um die eigene Stellung zu stärken.

Es ist dieses widerprüchliche Zusammenwirken von marktformiger und sozialer Regulierung von Arbeit, das den internen Arbeitsmarkt ausmacht. Es entsteht eine Struktur der Sozialbeziehungen, die ihrerseits dem Handeln der betrieblichen Akteure eine bestimmte Richtung vorgibt. Die Arbeitenden versuchen, sich in den gegebenen Strukturen einzurichten, ihnen zu widerstehen oder sie in ihrem Sinne zu gestalten. Indem sie damit eine bestimmte Stellung innerhalb der Strukturen einnehmen, besetzen sie gleichzeitig eine Position in der Arbeitsmarktkonkurrenz. Die Arbeitshandlungen sind deshalb einerseits gekennzeichnet von Bemühungen zur individuellen und kollektiven Kontrolle, andererseits aber auch von Tendenzen der gegenseitigen Abgrenzung, der Ausgrenzung aus Gruppenzusammenhängen sowie der Ausgrenzung Außenstehender aus der Belegschaft. Empirisch werden die verschiedensten Ausprägungen dieses Widerspruchs vorzufinden sein; sie werden sich vor allem danach unterscheiden, inwieweit die Beschäftigten die betrieblichen Strukturen als Ausdruck verdinglichter Marktgesetze hinnehmen und für ihr Handeln als ausschlaggebend betrachten, oder inwieweit sie versuchen, die Gesetze der Konkurrenz durch solidarisches Handeln zurückzudrängen, was wiederum eine Veränderung der betrieblichen Strukturen bewirkt. Auch auf der Seite des Managements werden sich verschiedene Handlungsweisen finden, denn auch hier besteht der Widerspruch, daß die Konkurrenz der Arbeitenden zwar einerseits der Machtausübung des Managements förderlich ist, andererseits aber auch die Effizienz des kooperativen Arbeitsprozesses in Frage stellen kann. Kontrolle des Arbeitsprozesses durch die Arbeitenden kann die Macht des Managements beeinträchtigen, ist aber gleichzeitig notwendig, damit der Produktionsprozeß funktioniert.

Im folgenden wird zunächst die Wirkungsweise des internen Arbeitsmarkts im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Konkurrenz der Beschäftigten analysiert (7.1), um dann die bereits in Teil A beschriebenen Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts einer Reinterpretation aus handlungstheoretischer Sicht unterziehen zu können (7.2).

### 7.1 Kontrolle des Arbeitsprozesses als Mittel der Konkurrenz

Die aus Sicht der Beschäftigten höchst problematische Widersprüchlichkeit des internen Arbeitsmarkts als komplexes Geflecht aus verdinglicht-konkurrenzbestimmten und persönlich-solidarischen Handlungsweisen soll im folgenden näher analysiert werden. Das Schaubild soll die Vorgehensweise verdeutlichen: Vom Arbeitsmarkt her wurden in



Kapitel 5.3 drei Ebenen der Konkurrenz unterschieden: die individuelle Abgrenzung von anderen, die kollektive Ausgrenzung anderer aus Gruppenzusammenhängen und schließlich die Ausgrenzung Außenstehender aus der betrieblichen Belegschaft. Sie sollen nun mit den in Kapitel 6.3 analysierten Kontrollstrategien konfrontiert werden. Ging es dort um die Abarbeitung der Spalten des Schaubilds, geht es im folgenden um die Reihen, also um die Frage: Wo findet Konkurrenz Ansatzpunkte im Arbeitsprozeß, inwiefern wird sie durch Kontrollhandeln abgeschwächt oder aufgehoben?

**Schaubild 3: Konkurrenz und Kontrolle**

	<u>Kontrolle</u>		
	sich einrichten	widerstehen	gestalten
<u>Konkurrenz</u>			
individuelle Abgrenzung			
Ausgrenzung aus der Gruppe			
Ausgrenzung aus der Belegschaft			

**Individuelle Abgrenzung**

Wie oben dargestellt, genügt es zur Durchführung des Produktionsprozesses nicht, wenn die Individuen sich den Anforderungen des Managements unterwerfen und sich den betrieblichen Strukturen anpassen. Eine aktive Aneignung der Gegebenheiten ist sowohl

für die Funktionsfähigkeit des Arbeitsprozesses wie auch für die Wahrung der persönlichen Identität unabdingbar. Jede Arbeitstätigkeit erfordert eine individuelle Handlungsregulation. Wer sich in den vorgefundenen Strukturen *einrichtet*, leistet damit seinen subjektiven Beitrag zur Produktion. In dem Maße nun, wie Handlungsspielräume in der Arbeit bestehen, ergeben sich Möglichkeiten für die Arbeitenden, jene Spielräume so auszufüllen, daß die Arbeitsvollzüge eine individuelle Prägung erhalten. Der Betrieb erhält eine Leistung, von der das Management nicht genau sagen kann, wie sie zustande gekommen ist. Was nicht berechnet und vorbestimmt werden kann, gilt als individuelle Leistung der Arbeitenden und wird ihrer Persönlichkeit zugeschrieben. Manche Personen scheinen dann unentbehrlich, d.h. ihre Leistung ist einerseits bedeutsam für den Arbeitsprozeß, andererseits aber nicht vollständig von außen kontrollierbar und deshalb an die Person gebunden. Wer sich auf diese Weise unentbehrlich machen will, muß also seine spezifischen Fähigkeiten gegenüber den Fähigkeiten anderer so abgrenzen, daß ein Austausch der Personen unmöglich erscheint. Neben objektiv gegebenen Notwendigkeiten einer individuellen Aneignung der Strukturen spielen hierbei auch subjektive Fähigkeiten der Selbstdarstellung, der Zurückhaltung von Produktionswissen und der Abgrenzung von anderen eine wichtige Rolle.

Bei objektiv geringen Handlungsspielräumen liegt es nahe zu versuchen, sich durch quantitativ höhere Leistung von anderen abzuheben. Wer mehr leistet - so lautet ja auch die offizielle Ideologie - ist für den Betrieb von höherem Wert und genießt eine größere Arbeitsplatzsicherheit als andere. Die Konkurrenz der anderen bedroht solche vermeintlichen Sicherheiten natürlich, allerdings gibt es tatsächlich Unterschiede in der Leistungsfähigkeit z.B. zwischen jungen und alten Menschen. Wenn quantitativ hohe Leistungen gefordert werden, sind die jüngeren meistens den älteren überlegen. Ihr Bestreben, sich durch Leistung hervorzutun, hat also durchaus eine reale Grundlage, zumindest bis sie selbst älter werden. Auch bei den Arbeitsinhalten lassen sich Ansatzpunkte für die Abgrenzung von anderen finden. Wem es beispielsweise gelingt, monotone Arbeiten durch kleine Variationen, Verkomplizierungen und Nebentätigkeiten für sich selbst interessanter zu gestalten, sodaß er nicht der Monotonie verfällt, ist dadurch eher in der Lage, fehlerfrei zu arbeiten; er hebt sich von denen ab, denen dies weniger gut gelingt. Auch eine Identifikation mit den Betriebszielen, die es erlaubt, der eigenen Tätigkeit ihren Sinn zurückzugeben, kann dazu beitragen, sich in den Strukturen besser einzurichten als andere, die gegen die Empfindung der Sinnlosigkeit ankämpfen müssen. Umgekehrt kann aber auch die Fähigkeit zur Distanzierung von den Arbeitsinhalten dazu führen, daß

jemand besser zurechtkommt als andere. Wem es gelingt, die anspruchlosen Tätigkeiten durch Unterhaltungen mit anderen, Tagträume, selbstbestimmte Unterbrechungen oder auch nur durch eine individuelle Gestaltung der Arbeitsumgebung für sich erträglicher zu machen, kann in den Augen der Vorgesetzten leistungsfähiger erscheinen, seine Arbeitsergebnisse können weniger Fehler aufweisen als die anderer, die an ihrer Unterforderung leiden.

Die Ersetzbarkeit einer Person wird weiter eingeschränkt, wenn es ihr gelingt, sich Freiräume derart zu schaffen, daß sie formalen Anforderungen *widersteht* und inoffizielle Praktiken beispielsweise der Leistungsregulation entwickelt. Dies gilt allerdings nur, soweit die eigenen Praktiken produktionsnotwendig sind oder sich zumindest als notwendig darstellen lassen. Wer dagegen offizielle Strukturen mißachtet und dadurch seine Leistung schmälert, gefährdet eher seine Stellung. Auch eingefahrene inoffizielle Handlungsweisen können dann problematisch werden, wenn offizielle Anforderungen sich durch Technikeinsatz oder Umorganisation ändern. Was vorher notwendig war, um den Prozeß am Laufen zu halten, kann nun plötzlich zum Hindernis werden. Inoffizielle Praktiken und Strukturen bleiben daher immer prekär; wer versucht, sich auf diese Weise unentbehrlich zu machen, muß stets auf der Hut sein. Soweit dies gelingt, bietet sich die Chance, sich als Person mit besonderen Fähigkeiten darzustellen. Denn der Vorgesetzte weiß nie genau, wie die gesetzten Ziele von seinem Untergebenen erreicht werden. Das Wissen darum, wo die formalen Anforderungen unterlaufen werden können oder müssen, wie man die Ziele auf anderen Wegen besser erreicht, kann von den Arbeitenden als persönliches Wissen vor anderen geheimgehalten werden. Indem der Vorgesetzte die Verstöße gegen formale Regeln duldet, zeigt er, daß er die persönlichen Fähigkeiten des Untergebenen schätzt und dafür auch bereit ist, Entgegenkommen zu zeigen. Auch der Vorgesetzte kann sich selbst gegenüber seinem Vorgesetzten darstellen als jemand, dem es durch persönliche Fähigkeiten gelingt, die Untergebenen zu motivieren. Die Leistung hängt vom guten Einvernehmen ab, das durch einen Austausch der Personen nur gefährdet werden kann.

Der inoffizielle Charakter mancher Praktiken kann es erforderlich machen, die eigenen Fähigkeiten ab und zu dadurch zu demonstrieren, daß man sie entzieht, indem man nach Vorschrift arbeitet oder der Arbeit fernbleibt. Erst dann wird ja deutlich, daß die formalen Anforderungen nicht genügen, wenn jemand anderer die Arbeit nicht übernehmen kann. Im Idealfall stehen dann sowohl der Vorgesetzte als auch die Kolleginnen und

Kollegen vor einem Rätsel und müssen die entsprechende Person bitten, doch das ihre zu tun. Andererseits ist eine solche "Probe aufs Exempel" auch gefährlich für denjenigen, der sie durchführt. Es könnte sich ja herausstellen, daß er sich Illusionen gemacht hat über die eigene Unersetzlichkeit, daß der Vorgesetzte diese Illusionen evt. bewußt gefördert hat, um ihn zu höherer Leistung anzuspornen. Plötzlich geht es auch anders, plötzlich können auch andere dieselbe Leistung erbringen. Hier wirken dann wieder die Gesetze der Konkurrenz. Wer anderen Wissen und Hilfe vorenthält mit dem Ziel, sich selbst unentbehrlich zu machen, muß damit rechnen, daß andere die Gelegenheit nutzen, um zu zeigen, daß sie ebenso fähig sind.

Am meisten Sicherheit bietet sich daher für den einzelnen, wenn es ihm gelingt, die offiziellen Strukturen zu seinen Gunsten zu *gestalten*. Dies kann geschehen durch Aushandlung formeller Garantien gegen einen Austausch mit anderen. Wer z.B. mit der Personalabteilung vereinbaren kann, daß sein befristeter Arbeitsvertrag in einen unbefristeten umgewandelt wird, erhält dadurch eine wesentlich höhere Arbeitsplatzsicherheit. Bei der Arbeit selbst kann es von Bedeutung sein, daß man einen festen Arbeitsplatz formal zugewiesen bekommt, an dem man sich einrichten kann. Wer seinen festen Platz in der arbeitsteiligen Struktur und auch in den sozialen Beziehungen einnimmt, ist schwerer zu ersetzen als jemand, der überall nur einspringen muß. Wem es darüberhinaus noch gelingt, zusätzliche Handlungsspielräume z.B. durch Job Enrichment zugestanden zu bekommen, wird dadurch weitere Möglichkeiten finden, sich als Person in die Arbeit einzubringen und sich unentbehrlich zu machen. Auch der Aufstieg in einer hierarchisch-arbeitsteiligen Struktur signalisiert, daß man als Person geschätzt wird. Nicht zuletzt deswegen sind manche Betriebe in stärkerem Maße als funktional erforderlich hierarchisch strukturiert; solange jemand sich durch innerbetrieblichen Aufstieg von anderen abheben kann, fühlt er sich sicher vor der Austauschbarkeit. Andererseits kann es aber auch von Vorteil sein, sich dadurch von anderen abzugrenzen, daß man sich flexibel zeigt. Denn wer überall einsetzbar ist, wird von den Vorgesetzten vielleicht höher geschätzt als jemand, der sich an "seinem" Arbeitsplatz einrichtet. Auf formellen Garantien gegen Austauschbarkeit zu bestehen, kann dann gerade zum Hindernis für Beschäftigungssicherheit werden.

Wie alle Formen der individuellen Abgrenzung bietet daher auch die gezielte Gestaltung der eigenen Stellung im Betrieb keine endgültige Sicherheit. Weil die durch Organisierung und Technisierung geschaffenen Strukturen nur begrenzt zu beeinflussen sind, bleibt die

eigene Lage prekär. Rationale Strategien zur Abgrenzung vom Arbeitsmarkt sind nur bedingt erfolgreich, weil auch im Betrieb von einzelnen Beschäftigten nicht kontrollierbare Sachzwänge wirksam sind, die sich zwar berechnen lassen, aber nicht vollständig durchschaubar sind, sodaß man die eigene Stellung in den Strukturen entsprechend planvoll bestimmen könnte. Dazu kommt das Problem, daß alle individuellen Vorgehensweisen konkurrenzes Handlung fordern. Wenn viele versuchen, sich unentbehrlich zu machen, entbrennt ein Kampf in Form gegenseitiger Abgrenzung. Solche Konkurrenz steigert nicht nur die Kriterien für die Unentbehrlichkeit einer Person, sie kann auch das Arbeiten unerträglich machen und letztlich auch eine effiziente Produktion behindern.

### *Ausgrenzung aus der Gruppe*

Schwerer noch als individuelle Beiträge sind für das Management solche Leistungen zu berechnen, die auf Kooperation beruhen. Daß die Arbeit einer Gruppe mehr ist als die Summe der Teilarbeiten, kann von den Mitgliedern zum Ausgangspunkt für eine Strategie der Abgrenzung gegenüber Nichtmitgliedern gemacht werden. Wenn sich Arbeitende in der oben beschriebenen spielerischen Form als Gruppe in den Strukturen *einrichten*, bedeutet das, daß sie sich gegenseitig stimulieren und damit als Kollektiv eine zusätzliche, nicht formalisierbare Leistung erbringen. Dies gilt erst recht, wenn die Gruppenmitglieder in ihrem Arbeitsvollzug aufeinander angewiesen sind und sich wechselseitig unterstützen. Hier beruht dann die Leistung sehr stark auf der Fähigkeit zur Zusammenarbeit und damit letztlich auf den persönlichen Beziehungen der Arbeitenden untereinander. Ein Austausch einzelner Gruppenmitglieder mit Außenstehenden kann diese Beziehungen stören und damit die Leistung beeinträchtigen. Es kommt hinzu, daß solche Gruppen im Arbeitsprozeß ein kollektives Wissen erwerben, das nicht ohne weiteres an Außenstehende zu vermitteln ist. Dies dürfte von besonderer Bedeutung sein im Zusammenhang mit komplexen Maschinen und Anlagen. Wenn eine Gruppe dauerhaft mit einer Anlage umgeht, entwickelt sich eine besondere Form der Aneignung ihrer Funktionsweise, der Fehlerbeseitigung usw. Auch die Zusammenarbeit in der Gruppe und mit anderen, z.B. den Instandhaltern oder Programmierern, nimmt eine besondere Form an, die weder planbar noch im einzelnen für Außenstehende nachvollziehbar ist.

Die Stellung der Gruppe im arbeitsteiligen Produktionsprozeß kann dann nicht mehr einfach verändert werden, schon gar nicht kann eine Gruppe als ganze ersetzt werden.

Das Individuum erfährt durch die Einbindung in ein solches Kollektiv mehr Sicherheit. Die Unentbehrlichkeit einer Gruppe und ihrer einzelnen Mitglieder steigt mit dem Grad, in dem es ihr gelingt, ihre Besonderheit gegenüber Außenstehenden zu bewahren und zu steigern. Dies kann durch besonders hohe quantitative Leistung ebenso geschehen wie durch qualitativ gute Ausführung der übertragenen Aufgaben. Die Schließung der Gruppe gegenüber Außenstehenden, ihre Ablehnung des Austausches von Personen kann dann immer mit Leistungsargumenten begründet werden, obwohl der eigentliche Grund die Sicherung gegen Konkurrenz ist. Die Ausgrenzung kann zudem an gesellschaftlich verbreiteten Vorurteilen gegen Minderheiten oder auch gegen Frauen anknüpfen. Werden sie - so lautet die unterschwellige Drohung an das Management - in die Gruppe eingegliedert, dann verschlechtern sich die persönlichen Beziehungen in der Gruppe und die Leistung sinkt entsprechend. Hier liegt aber auch die Problematik solcher Schließungsstrategien für die Gruppenmitglieder selbst. Wenn sie sich dadurch in den Strukturen einrichten, daß sie die Leistungskriterien des Managements übernehmen, wird jedes Individuum auch innerhalb der Gruppe daran gemessen, inwieweit es zur Gruppenleistung beiträgt. Die Sicherheit des Individuums geht dann nur so weit, wie es sich den Leistungsanforderungen unterordnet. Die Bedrohung der persönlichen Identität kann in solchen Gruppen durchaus größer sein als im Verhältnis zum Vorgesetzten in einer formalen Hierarchie.

Die Einsicht in solche Bedrohungen kann zu Bemühungen führen, den formalen Anforderungen zu *widerstehen*, d.h. eigene Kriterien für die soziale Zugehörigkeit und damit den Schutz vor Konkurrenz zu entwickeln. Die Leistungsanforderungen des Managements werden nicht einfach übernommen, man entwickelt vielmehr informelle Praktiken der Leistungsregulation. Die Fähigkeit zum Unterlaufen der Strukturen und zur Ausweitung gegebener Spielräume hängt vor allem davon ab, ob und inwieweit es gelingt, die individuelle Konkurrenz auszuschalten. Letzteres ist nicht nur eine Frage der Einsicht in gemeinsame Interessen, sondern auch der persönlichen Sympathie. Die einzelnen müssen bereit sein, auf kurzfristige Vorteile durch individuelle Abgrenzung zugunsten gemeinsamer, evt. nur langfristig zu erzielender Vorteile zu verzichten. Nur dann wird kollektiv erworbenes Wissen um Möglichkeiten zur quantitativen und qualitativen Leistungsregulation strategisch nutzbar für eine Schließung der Gruppenbeziehungen. Die Geheimhaltung bestimmter Verfahrensweisen kann dazu dienen, die Gruppe als eine besondere, unentbehrliche darzustellen. Dies dürfte einen Großteil dessen ausmachen, worauf Facharbeiter ihre Stellung im Betrieb stützen. Manche Tätigkeiten wie z.B. das Einrichten von

Maschinen könnten auch von den Maschinenbedienern selbst ausgeführt werden, wenn man es ihnen erklären würde. Die Facharbeiter aber monopolisieren dieses Wissen, womit sie als unentbehrlich erscheinen. In gezielten Aktionen, z.B. strikter Arbeit nach Vorschrift, kann die Macht der Gruppe demonstriert werden. Da sie kollektiv durchgeführt werden, sind solche Handlungsweisen für das Individuum weniger prekär als individuelle Machtdemonstrationen. Das Besondere der Gruppe muß in den Augen der Vorgesetzten in den persönlichen Qualitäten der Gruppenmitglieder und ihrer gemeinsam entwickelten Fähigkeit zur Zusammenarbeit liegen. Die Gruppe kann sich damit abgrenzen von anderen Gruppen, vor allem aber Neulinge in der Gruppe abwehren, wenn sie dadurch die Stellung ihrer Mitglieder gefährdet sieht. Neulingen kann man die Kooperation verweigern und ihnen das Wissen um die informellen Praktiken vorenthalten.

Hier werden also solidarische Handlungsweisen als Mittel im Konkurrenzkampf eingesetzt. Dies macht die ganze Widersprüchlichkeit solcher Strategien aus. Gruppenmitglieder handeln gemeinsam, um Nichtmitglieder auszugrenzen. Für die Ausgegrenzten ist dies besonders schmerzlich, da sie keine Chance erhalten, die zur Bewältigung des Alltags notwendigen informellen Praktiken kennenzulernen, weshalb sie dann ständig an den formalen Anforderungen scheitern. Aber auch für die Ausgrenzenden bleiben diese Strategien der sozialen Schließung prekär, weil auch ihre informellen Praktiken durch technische und organisatorische Änderungen stets in Frage gestellt werden können. Die Konkurrenz zwischen den Gruppen kann darüberhinaus vom Management genutzt werden, um insgesamt die Leistungsanforderungen höher zu schrauben und Handlungsspielräume einzuengen.

Die gezielte Absicherung von Handlungsspielräumen durch offizielle *Gestaltung* der Gruppenstrukturen scheint deshalb der sicherste Weg zum Schutz vor Konkurrenz. Wenn die Aufgaben der einzelnen Gruppen zuvor vereinbart werden, gibt es keinen unmittelbaren Anlaß mehr zur ständigen gegenseitigen Abgrenzung. Die Aushandlung der Strukturen kann auf höherer Ebene z.B. durch den Betriebsrat erfolgen, womit ein Ausgleich der verschiedenen Interessen auf solidarische Weise möglich wird. Offiziell zugestandene Handlungsspielräume für die einzelne Gruppe befreien diese von dem Druck, dem Vorgesetzten ständig Spielräume abtrotzen zu müssen. Schließlich kann auch das Individuum sich auf formale Regeln, z.B. zum Arbeitswechsel innerhalb der Gruppe berufen und ist nicht mehr so sehr auf persönliche Durchsetzungsfähigkeit gegen andere Gruppenmitglieder angewiesen, wie dies in informellen Zusammenhängen häufig der Fall ist. In

gewisser Weise wird bei vereinbarter Gruppenarbeit offiziell zugestanden, daß formale Arbeitsanforderungen nicht ausreichen für eine effiziente Produktion, daß es vielmehr auf die individuellen und kollektiven Beiträge der Arbeitenden ankommt. Schon von vornherein bemühen sich Betriebe, in denen solchermaßen eine offizielle Delegation von Verantwortung "nach unten" erfolgt, um die Sicherung der Loyalität der Beschäftigten. Dies beinhaltet neben vielerlei Maßnahmen zur ideologischen Sinnstiftung auch handfeste Zugeständnisse v.a. bei der Beschäftigungssicherheit.

Dennoch werden auch hier die Widersprüche von solidarischem und konkurrentem Handeln nicht aufgehoben. Auch offiziell vereinbarte Gruppenstrukturen sind noch keine Garantie für mehr Sicherheit. Zunächst bleibt festzuhalten, daß kaum ein Betrieb vollständig auf Gruppenarbeit umstellen wird. Immer bleibt die Frage, welche Tätigkeiten eine Delegation der Verantwortung erforderlich machen, wo es sich lohnt, die Beschäftigten stärker einzubeziehen. Damit ist immer auch die Frage verbunden, welche Personen in die Gruppenarbeit einbezogen werden, womit wiederum eine neue Form der Konkurrenz etabliert wird. Dann sind auch die den verschiedenen Gruppen zugestandenen Handlungsspielräume keineswegs gleich. Auch hier wird es trotz formaler Abgrenzung weiterhin informelle Versuche zur Ausdehnung des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs auf Kosten anderer geben. Z.T. wird dies vom Management noch forciert; wenn Gruppen oder Abteilungen als Profit-Centers organisiert werden, die ihre Erträge selbständig erwirtschaften sollen. Damit wird nicht nur ein Vergleich qualitativ unterschiedlicher Leistungen auf der Basis von Geld als Recheneinheit möglich, die "Gewinne" der einen können auch auf den "Verlusten" der anderen basieren. Da die Loyalität der Gruppen letztlich immer an der Leistung gemessen wird, kann sich die Situation des einzelnen noch verschlechtern, wenn die Gruppe Druck auf ihn ausübt, den für notwendig erachteten Beitrag zur kollektiven Leistung zu bringen. Auch offiziell eingerichtete Gruppen tendieren dazu, eine innere "Subkultur" auszubilden, die dazu dienen kann, Außenseiter auszugrenzen. Es bleibt der Widerspruch bestehen, daß soziale Schließung Sicherheit nur auf Kosten anderer bieten kann, womit die Sicherheit selbst immer labil bleibt.

### ***Ausgrenzung aus der Belegschaft***

Wenn die Beschäftigten eines Betriebes sich in den gegebenen Strukturen *einrichten*, bedeutet das auch, daß sie die Arbeitsteilung subjektiv nachvollziehen. Jeder versucht, an



seiner Position zurechtzukommen; sofern von den Anforderungen her Kooperationszusammenhänge entstehen, muß man sich auch untereinander arrangieren. Die gesamte Belegschaft aber wird nur selten in direkten Kooperationszusammenhängen stehen, die Teilarbeiten werden erst durch das Management zu einem Ganzen zusammengefügt, wodurch sich die Stellung des Managements legitimiert. Gerade die je individuellen Bemühungen, sich in den Strukturen einzurichten, können zu der unausgesprochenen gemeinsamen Überzeugung führen, daß es am besten für alle sei, wenn jeder an seinem Platz seine Aufgaben erfüllt, seinen Teil zum gemeinsamen Ganzen beiträgt. Konzepte zur Schaffung einer "Corporate Identity" finden hier einen realen Anknüpfungspunkt. Es entsteht ein stillschweigendes Einverständnis zwischen den Beschäftigten wie auch zwischen ihnen und dem Management, daß es so, wie es ist, für alle Seiten Vorteile bringt. Der Betriebsrat handelt dann durchaus im Interesse der Belegschaft, wenn er bestrebt ist, den reibungslosen Ablauf des Arbeitsprozesses zu gewährleisten, sich als "Ordnungsfaktor" zu betätigen und Konflikte zu schlichten.

Diejenigen allerdings, denen es nicht gelingt oder die nicht willens sind, sich in den Verhältnissen einzurichten, werden als Störenfriede angesehen und auf Dauer aus der Belegschaft ausgegrenzt, womit sie bei Rationalisierungsmaßnahmen oder rückläufiger Produktion als erste in Gefahr geraten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Die Teilung einer Belegschaft in einen stabilen Kern und einen instabilen Rand ist ein Ergebnis solcher Ausgrenzungsprozesse. Es ist keineswegs von vornherein festgelegt, wer zum instabilen Teil gehört. Entscheidend dürfte sein, ob jemand in der Lage ist, sich mit den betrieblichen Verhältnissen so zu arrangieren, daß seine Leistung und seine Person anerkannt werden. Dabei spielen natürlich Vorurteile gegen Minderheiten oder gegen Frauen eine wichtige Rolle. Sie werden oft schon aus Kooperationszusammenhängen auf der Ebene von Arbeitsgruppen ausgegrenzt und haben dadurch geringere Chancen, mit den Anforderungen der Arbeit zurechtzukommen. Außenseiter bleiben aber auch andere, z.B. Leute, denen die Arbeit nicht so viel bedeutet und die sich deshalb nicht wie die anderen anstrengen, um sich an ihrem Platz einzurichten; Arbeitende, die häufiger protestieren gegen bestimmte Anforderungen und damit den reibungslosen Betriebsablauf stören; Beschäftigte, die in einer hierarchisch strukturierten "Unternehmenskultur" nicht aufsteigen können oder wollen usw.

Hieraus folgen dann Bestrebungen des Managements mit häufig tatkräftiger Unterstützung des Betriebsrats und mit dem Einverständnis der Belegschaft, schon bei der Einstellung

bestimmte Personen auszugrenzen, von denen man vermutet, daß sie sich nicht in die Belegschaft eingliedern können. Versuche zur Feststellung persönlicher Eigenschaften spielen deshalb bei Personalauswahlverfahren eine große Rolle. Aus dem gleichen Grunde wird es von vielen Belegschaften und Betriebsräten geduldet, wenn nicht sogar begrüßt, daß kaum noch Festeinstellungen vorgenommen werden, sondern zunächst immer befristete Arbeitsverträge abgeschlossen werden. Damit ist eine Randbelegschaft explizit als solche gekennzeichnet. Wer in den Kern aufgenommen werden will, muß zeigen, daß er sich in den betrieblichen Verhältnissen einrichten kann und will. Bei einem eventuellen Arbeitsplatzabbau kann man zunächst einmal die Befristungen auslaufen lassen. Gleiches gilt für Leiharbeit oder den Einsatz von Fremdfirmen für bestimmte ausgliederbare Teilarbeiten. Auch sie geben der betrieblichen Belegschaft das Gefühl, relativ sicher zu sein, da man selbst den scheinbar unentbehrlichen Kern bildet.

Allerdings gibt es keine Garantie für die Sicherheit der Arbeitsplätze. Die betriebliche Belegschaft kann im Gegenteil unter erheblichen Druck geraten, wenn z.B. die befristet Beschäftigten oder die Leiharbeiter höhere Leistungen zeigen, wenn Zulieferer oder Dienstleistungsfirmen mit niedrigeren Kosten arbeiten. Die Schließung bleibt prekär, weil sie letztlich eine Bestätigung der Strukturen beinhaltet, die dem Management ja gerade die Kontrolle über den Arbeitskräfteeinsatz garantieren. Das Management selbst aber hat kein eigenes Interesse an einer Einschränkung der Austauschbarkeit von Arbeitskräften, die offiziellen Strukturen werden immer so gestaltet sein, daß der Betrieb möglichst wenig von bestimmten Personen abhängig wird.

Wesentlich aussichtsreicher erscheinen Schließungsstrategien, die auf einer *widerständig* errichteten informellen Struktur aufbauen können. Die Beziehungen der Beschäftigten untereinander beschränken sich dann nicht mehr auf die vorgegebenen Arbeitsteilungen und Kooperationszusammenhänge, sondern umfassen tendenziell die ganze Belegschaft. Dem Informationsaustausch über Abteilungsgrenzen hinweg können Absprachen über gemeinsame Vorgehensweisen folgen. Das Selbstverständnis vieler Betriebsräte beruht darauf, das organisierende Zentrum solcher Verständigungsprozesse zu bilden. Auf diese Weise können sich bestimmte Normen herausbilden, die denen des Managements zuwiderlaufen, es können sich Kooperationen ergeben, die in der offiziellen Arbeitsteilung nicht vorgesehen sind. Zum Teil steigt die Effizienz dadurch sogar, es wächst aber auch die Kontrolle der Beschäftigten über den Gesamtprozeß. Informelle Beziehungen wirken integrierend auf eine Belegschaft und geben ihr gerade dadurch ein Mittel an die Hand,

das gegen das Management, aber auch gegen bestimmte Personen aus den eigenen Reihen und gegen den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt gewendet werden kann.

Das Management entscheidet nicht allein darüber, wer in die Belegschaft eingegliedert wird. Die formelle Einstellung muß mehr oder weniger von den Beschäftigten informell nachvollzogen werden, wenn jemand seine Arbeitsaufgaben erfüllen soll. Schon deshalb legen viele Personalleiter großen Wert darauf, daß der Betriebsrat bei Einstellungen beteiligt wird. Denn sie selbst können nicht genau einschätzen, ob und wie jemand in die betrieblichen Sozialzusammenhänge aufgenommen wird. Die Beschäftigten sind durchaus in der Lage, neu eingestellten Personen die Teilhabe an den informellen Praktiken zu verwehren, wodurch diese auch in den Augen des Managements Randbelegschaft bleiben, weil sie weniger leisten. Dies gilt insbesondere für bestimmte Gruppen von Beschäftigten mit einem auch formell anderen Status, wie z.B. befristete Beschäftigte, Leiharbeiter oder auch Teilzeitbeschäftigte. Man wertet die eigene Stellung dadurch auf, daß man jene Gruppen in eine Randlage drängt. Unter den Bedingungen drohenden Arbeitsplatzabbaus können Ausschlüsse aus informellen Informations- und Kooperationszusammenhängen aber auch bestimmte Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen aus der vermeintlichen Kernbelegschaft treffen. Andererseits kann dieselbe Macht einer Belegschaft auch zur Verhinderung von Entlassungen genutzt werden, wenn das Management mit erheblichen Störungen des "Betriebsfriedens" rechnen muß.

Auch nach außen hin können sich betriebliche Belegschaften von Beschäftigten anderer Betriebe und vom Arbeitsmarkt insgesamt abgrenzen. Sog. Facharbeiterbetriebe grenzen sich nicht allein durch die objektiv notwendigen hohen Qualifikationen der Belegschaft vom Arbeitsmarkt ab, sondern auch durch die auf relativ großen Handlungsspielräumen und beruflichem Selbstbewußtsein aufbauende "Facharbeiterkultur". In der beruflichen Ausbildung werden neben den fachlichen Qualifikationen auch bestimmte Werte und Normen sowie soziale Fähigkeiten z.B. zur kollektiven Leistungsregulation erlernt, die Voraussetzung zur Teilhabe an den informellen Praktiken der Facharbeiter sind. Diese sind dann häufig in der Lage, den Zugang zu betrieblichen Arbeitsplätzen auf ihresgleichen zu begrenzen, einfach weil sie Ungelernte nicht akzeptieren, auch wenn sie vielleicht die entsprechende Tätigkeit ausüben könnten. In gewissen Ausmaßen gibt es solche Schließungsprozesse auch in anderen Belegschaften mit geringeren formalen Qualifikationen.

Gerade wenn die informellen Praktiken im Einvernehmen mit dem Management zu erhöhter Effizienz führen, können sie die Konkurrenzfähigkeit des Betriebes stärken. Dies bildet ein starkes Mittel zur Integration der Beschäftigten in den Betrieb, hängt doch die eigene Arbeitsplatzsicherheit von der Marktlage des Betriebes ab. Die Gewerkschaft hat es dann oft schwer, gemeinsame Interessen der Lohnabhängigen gegen den "Betriebssegoismus" durchzusetzen. Andererseits kann sie zumindest teilweise auf der Durchsetzungsfähigkeit einzelner Belegschaften aufbauen, um von hier aus auch allgemeine Regelungen zu erstreiten. Solange jedoch die verschiedenen betrieblichen Belegschaften eigene Sicherheiten durch Schließung ihrer Sozialbeziehungen gegen Außenstehende zu erlangen suchen, wird die Konkurrenz eher verlagert von der innerbetrieblichen auf die zwischenbetriebliche Ebene, was die Durchsetzungsfähigkeit insgesamt auf Dauer schwächen muß.

Die betrieblichen Strategien sind eher aufeinander abzustimmen, wenn sie darauf abzielen, die offiziellen Strukturen bewußt nach eigenen Interessen zu *gestalten*. Denn im Gegensatz zu informellen Praktiken und Strukturen unterliegen formelle Regelungen immer einem Aushandlungsprozeß. Hier besteht die Möglichkeit, auf kommunikative Weise einen Ausgleich der verschiedenen Interessen herbeizuführen. Allerdings gibt es - zumindest im bundesdeutschen System der industriellen Beziehungen - starke Traditionen zur Regelung von Arbeitsbedingungen auf der betrieblichen Ebene. Nach der Logik der Betriebsverfassung ist der Betrieb eine selbständige Einheit, dessen gesamte Belegschaft eine unabhängig von der Gewerkschaft agierende Interessenvertretung wählt, deren Rechte an der Grenze des Betriebes enden. Ein Betriebsrat kann sich mehr oder weniger auf diese formale Konstruktion einlassen, von seinen rechtlichen Möglichkeiten her bleibt er immer auf die Regelung betrieblicher Angelegenheiten beschränkt. Auch seine politische Macht bezieht er vor allem aus der Verankerung in den formellen und informellen betrieblichen Strukturen. Er wird daher immer dazu tendieren, in Betriebsvereinbarungen zunächst einmal die Interessen der Belegschaft zu wahren. Soweit er an der Personalplanung beteiligt ist, wird ein Betriebsrat diese nutzen, um die Arbeitsplätze der Beschäftigten zu sichern, die Auswirkungen auf andere Betriebe und den Arbeitsmarkt insgesamt werden ihn erst in zweiter Linie interessieren.

Je mehr sich die einzelnen Belegschaften und Betriebsräte auf ihre eigene Kraft verlassen, desto mehr - so scheint es - wird sich die Konkurrenz zwischen den Belegschaften verschiedener Betriebe verschärfen. Denn ihre Macht gewinnen sie in erster Linie aus der Kontrolle über den betrieblichen Arbeitsprozeß. Darüberhinaus werden Betriebsräte, die

sich stark auf ihre Verankerung in den Kernbereichen der Belegschaft stützen, dazu tendieren, deren Ausgrenzungsstrategien gegenüber Minderheiten nachzuvollziehen und formell abzusichern. Da formelle Regelungen sich jedoch nicht wie informelle spontan aus den betrieblichen Sozialbeziehungen ergeben, sondern einer Kommunikation und evt. auch einer politischen Durchsetzungsstrategie bedürfen, sind sie prinzipiell offen für weitergehende Überlegungen und Diskussionen insbesondere über die längerfristigen Auswirkungen eines "Betriebsegoismus" bzw. einer Spaltung in Stamm- und Randbelegschaft. Gewerkschaftliche Vorstellungen von Gleichheit und Solidarität können in betriebliche Diskussionen einfließen und zu einer Abstimmung der Interessen sowie zu gemeinsamem Vorgehen führen.

Da die Konkurrenz jedoch nicht vollständig aufgehoben werden kann, solange der Arbeitsmarkt als solcher bestehen bleibt, wird die Tendenz zur sozialen Schließung der betrieblichen Beschäftigten gegen Außenstehende sich immer wieder neu ergeben. Vor allem in Krisenzeiten verlagern sich die Schließungstendenzen auch in die Belegschaften hinein; wer dann nicht teilhat an informellen Zusammenhängen und formellen Absicherungen, wird in die Randbelegschaft gedrängt und läuft Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren. Nur ein bewußtes Gegensteuern der Gewerkschaften gegen die zentrifugalen Kräfte des Marktes kann letztlich den Kampf eines jeden gegen jeden verhindern. Ansatzpunkte dafür liegen im Arbeitsprozeß selbst, in der Fähigkeit der Arbeitenden zur Kontrolle ihrer eigenen Arbeit und zur Ausübung von Gegenmacht gegen ihre Degradierung zu Objekten eines fremdbestimmten Prozesses.

*Zusammenfassend* läßt sich festhalten: Der interne Arbeitsmarkt umfaßt sowohl Abgrenzungen der betrieblichen Belegschaft gegen Außenstehende als auch solche der Beschäftigten untereinander, sei es individuell oder in Gruppenzusammenhängen. Mit den Mitteln der Kontrolle des Arbeitsprozesses suchen die Beschäftigten in der Konkurrenz zu bestehen. Betriebliche Strukturen sind dann als Ausdruck der jeweils erreichten Positionen aufzufassen. Sie bilden gleichzeitig den Ausgangspunkt für weitere Handlungsweisen zur Sicherung und zum Ausbau der jeweiligen Positionen. Dieser Prozeß wird nicht zum Stillstand kommen, die Strukturen werden nicht erstarren, weil einerseits die Konkurrenz nicht stillgestellt werden kann, solange überhaupt ein Arbeitsmarkt besteht, und weil andererseits die Kontrolle nicht vollständig sein kann, solange das Management über die Produktionsmittel verfügt.

## 7.2 Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts

Die in Teil A diskutierten Erklärungsansätze nehmen ihren Ausgangspunkt bei den empirisch vorfindbaren Strukturmerkmalen und beziehen diese in überwiegend funktionaler Weise auf die Unternehmensziele. Das Handeln wird dabei mehr oder weniger "übersprungen". Die in Schaubild 1 (S. 85) benannten Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts sollen deshalb im folgenden daraufhin untersucht werden, inwieweit sie Ergebnisse von strategischem Handeln sein könnten. Statt der Funktion der Strukturmerkmale soll der Prozeß der Strukturierung im Mittelpunkt des Interesses stehen. Wie gezeigt, muß dabei vor allem das Handeln der Arbeitenden systematisch in die Analyse einbezogen werden. Die Ursachen für die Entstehung interner Arbeitsmärkte sind eher in den Strategien der Arbeitenden zum Schutz vor der Vermarktung ihrer Fähigkeiten zu suchen als in Bestrebungen des Managements zur Bindung von Arbeitskräften (vgl. Rubery 1978). Der Forschungsstand zur Entstehung interner Arbeitsmärkte ist jedoch noch nicht weit genug entwickelt, um eine schlüssige Erklärung zu liefern. Viele der im folgenden angestellten Überlegungen besitzen deshalb mehr den Charakter von Hypothesen. Das Ergebnis ist eher ein Untersuchungskonzept als eine Theorie des internen Arbeitsmarkts.

### ***Betriebliche Qualifizierung***

Als ein zentrales Merkmal des internen Arbeitsmarkts wird in allen Theorieansätzen die betriebliche Qualifizierung der Beschäftigten genannt. Sie erfüllt für den Betrieb im wesentlichen drei Funktionen: Erstens wird ein betriebliches Arbeitskräftepotential geschaffen, der Betrieb macht sich damit in gewisser Weise unabhängig vom Arbeitskräfteangebot auf dem externen Markt. Zweitens erfolgt eine geregelte Anpassung der Qualifikationen an die Besonderheiten des betrieblichen Arbeitsprozesses. Die Regelung verhindert dabei, daß die Beschäftigten sich die während der Arbeit spontan erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zunutze machen, um ungerechtfertigte Vorteile für sich auszuhandeln. Drittens gewinnt das Unternehmen auf diese Weise eine Kontrolle über den Qualifikationserwerb. Er läßt sich so steuern, daß nur die für den einzelnen Arbeitsplatz notwendigen Kenntnisse vermittelt werden. Die Spezialisierung schafft Abhängigkeiten der Beschäftigten vom Unternehmen, sie sorgt andererseits dafür, daß alles Wissen über den Gesamtzusammenhang beim Management konzentriert werden kann.

Auf diese Weise - so wurde in Teil A argumentiert - sind zwar Stellenwert und Funktion der Qualifizierung im betrieblichen Zusammenhang plausibel erklärt. Der Prozeß ihrer Entstehung und Veränderung kann so jedoch nicht analysiert werden. Dazu ist das Handeln v.a. der Arbeitenden selbst in die Untersuchung einzubeziehen. Die hier vorgeschlagene Interpretation geht deshalb davon aus, daß im Arbeitsprozeß notwendig eine Lücke besteht und immer wieder neu sich auftut zwischen den angeeigneten ( und z.T. auch durch Prüfungen und Zertifikate dokumentierten) Fähigkeiten der Arbeitenden einerseits und den Anforderungen der konkreten Arbeit andererseits. Diese Lücke läßt sich durch formale Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitskräfte höchstens verkleinern, geschlossen werden kann sie nur durch subjektives Engagement der arbeitenden Personen. Das Wesen der betrieblichen Qualifizierung besteht darin, daß die Arbeitenden lernen, subjektiv so mit den objektiven Strukturen umzugehen, daß sie einerseits die Anforderungen erfüllen und andererseits ihre Identität als selbständige Individuen wahren. Der hier verwendete Qualifikationsbegriff ist damit - wie auch in anderen Theorien des internen Arbeitsmarkts (vgl. Schudlich 1987: 170ff.) - recht weit gefaßt. Er umfaßt im Prinzip all die Fähigkeiten und Kenntnisse, die jemand braucht, um in einer Situation bestehen zu können, in der er seine Arbeitskraft als Ware verkaufen und seine subjektiven Fähigkeiten in einen entfremdeten Produktionsprozeß einbringen muß. Damit sind sowohl die für den Betrieb funktionalen fachlichen Qualifikationen gemeint als auch die extra-funktionalen wie Disziplin, Motivation, Loyalität usw., aber auch die aus Sicht des Betriebes dysfunktionalen Fähigkeiten der Arbeitenden, insofern sie ihnen dazu dienen, die notwendige Kontrolle über ihre Lebensbedingungen, ihre Handlungsregulation und über die Arbeitsinhalte auszuüben.

Wie in Kapitel 6 gezeigt wurde, müssen sich die Arbeitenden aktiv in den Strukturen einrichten, um den Anforderungen am Arbeitsplatz zu genügen. Dazu ist es erforderlich, die technischen, organisatorischen und sozialen Gegebenheiten kennenzulernen. Sie müssen Praktiken entwickeln, um bestehende Handlungsspielräume auszufüllen. Ohne einen solchen Lernprozeß würde wohl niemand mit den Anforderungen zurechtkommen. Überbetrieblich oder in einer Berufsausbildung erworbene Qualifikationen müssen auf die konkreten Verhältnisse im Betrieb angewandt werden. Da die eigene Tätigkeit nur im Zusammenhang mit anderen produktiv ist, muß die Einordnung in das Ganze der Abteilung und des Betriebes erlernt werden. Eine wesentliche Rolle spielt dabei das Einbringen der eigenen Person in die sozialen Beziehungen. In kooperativen Arbeitsprozessen kommt es stark auf die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit mit anderen an. Da die Koopera-

tion in hohem Maße von den Arbeitenden selbst mitgestaltet wird, ist sie nach Form und Inhalt betriebs- oder abteilungsspezifisch und muß von neu eingestellten Beschäftigten erst erlernt werden.

Weiterhin hat betriebliche Qualifizierung auch damit zu tun, daß die Beschäftigten in der Arbeit lernen, mit auftretenden Belastungen so umzugehen, daß sie erträglich sind. Sie müssen versuchen, sich die Zeit einzuteilen, Monotonie, Langeweile und Ermüdung zu vermeiden. Dies kann auf individuelle Weise geschehen, aber auch im Kollektiv durch gegenseitige Unterstützung. Bestimmte Arbeiten mit Maschinen erfordern eine Habitualisierung von Handlungsabläufen; es bedarf eines Lernprozesses, um das Bewußtsein auf das wesentliche zu konzentrieren und die einzelnen Handgriffe mehr oder weniger schematisch ohne Nachdenken auszuführen. An anderen Maschinen muß der Arbeitende deren Funktionsweise zumindest soweit begreifen, daß er weiß, welche Handgriffe welche Wirkungen haben. Auch dies erfordert einen Lernprozeß in der Arbeit selbst.

Um mit den Anforderungen des Produktionsprozesses zurechtzukommen, sind darüberhinaus auch Qualifikationen allgemeinerer Art notwendig. Das Gefühl der Verantwortung für Rohstoffe, Maschinen und Produkte wird zwar abstrakt in vorgängigen Ausbildungs- und Sozialisationsprozessen erworben, muß jedoch im Arbeitsprozeß immer wieder konkret wirksam werden. Während z.B. im einen Betrieb mehr Wert auf Geschwindigkeit gelegt wird und Fehler von einer gesonderten Arbeitsgruppe nachgearbeitet werden, muß in einem anderen Betrieb mehr auf Qualität geachtet werden, fehlerhafte Produkte kommen zum Nacharbeiten zurück. Das Gleichgewicht zwischen Disziplin und Kreativität unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb, von Abteilung zu Abteilung, manchmal sogar von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz. Wird in einem Betrieb striktes Befolgen von Vorgesetztenanordnungen erwartet, geht man in einem anderen vielleicht eher davon aus, daß die Untergebenen weniger den Wortlaut der Anordnungen beachten als vielmehr deren Sinn kreativ umsetzen.

Schon unterhalb der Schwelle formalisierter Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen entwickeln sich folglich im Arbeitsprozeß selbst zahlreiche Lernprozesse. Sie entstehen in erster Linie aus dem Interesse der Arbeitenden, mit den gestellten Anforderungen zurechtzukommen. Sie eignen sich damit die Strukturen an und reproduzieren sie. Wie in Kapitel 6 gezeigt wurde, trägt diese Aneignung gleichzeitig dazu bei, Kontrolle über den Arbeits-



prozeß zu gewinnen. Die Arbeitenden folgen dabei ihrem Bedürfnis nach Kontrolle der eigenen Handlungsregulation und allgemein ihrer Lebensbedingungen durch Arbeit.

Da aber die Arbeit unter entfremdeten Bedingungen stattfindet, d.h. anderen Zielen folgt, sind die betrieblichen Strukturen an sich keineswegs so beschaffen, daß die Beschäftigten sich nur in ihnen einrichten müßten, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Zur Qualifizierung in der Arbeit gehört deshalb auch der Erwerb solcher Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Arbeitenden erlauben, ihre Interessen entweder durch Etablierung inoffizieller und selbstbestimmter Strukturen oder aber durch gezielte Gestaltung der offiziellen Strukturen zu wahren. Sie können dabei an Erfahrungen anknüpfen, die sie bei den Versuchen, sich in den Strukturen einzurichten, machen. Während der Arbeit eignen sie sich Kenntnisse über die besonderen Schwachstellen des Prozesses an, erfahren, wo inoffizielle Praktiken notwendig sind und wo sie geduldet werden. Das Individuum lernt darüberhinaus, welchen Stellenwert die eigene Arbeit im Gesamtzusammenhang spielt, welche Auswirkungen es auf vor- und nachgelagerte Tätigkeiten hat, wenn sie ausfällt oder in der Qualität nachläßt. In kollektiv gehandhabten inoffiziellen Praktiken lernen die Arbeitenden die Machtpotentiale kennen, über die sie als Gruppe oder Belegschaft verfügen. In der Ausübung solcher Praktiken lernen sie, diese weiterzuentwickeln und damit größere Kontrolle über den Arbeitsprozeß auszuüben. Schließlich versetzen die gegebenen und erworbenen Machtpotentiale sie in die Lage, Forderungen zur Gestaltung der offiziellen Strukturen zu stellen und durchzusetzen. Auch dies beinhaltet einen Lernprozeß: die Erfahrung, daß die Kenntnisse und Fähigkeiten dem Management durchaus etwas wert sind, sodaß selbstbewußt etwas für die eigene Leistung verlangt werden kann.

Der enge Zusammenhang zwischen dem Erwerb von produktionsrelevanten Qualifikationen und der Kontrolle des Arbeitsprozesses versetzt nun diejenigen, die über betriebliches Erfahrungswissen verfügen, in die Lage, sich von Außenstehenden abzugrenzen. Je besser jemand sich an seinem Arbeitsplatz und im Betrieb auskennt, desto eher kann er Strategien entwickeln, um die von ihm erbrachte Leistung so zu gestalten und/oder darzustellen, als sei sie an seine Person gebunden. Das gleiche Phänomen findet sich auch auf der Ebene von Arbeitsgruppen. Sie können kollektiv erworbenes Wissen nutzen, um sich von Nicht-Mitgliedern abzugrenzen und sich als Kollektiv unentbehrlich zu machen. Schließlich kann auch die Belegschaft als Ganzes die im Betrieb erworbenen Fähigkeiten ihrer Mitglieder zur kooperativen Bewältigung des Produktionsprozesses zum Ausgangspunkt

für Schließungsstrategien gegenüber dem Arbeitsmarkt nehmen - was dann von Seiten des Managements "zur Wahrung des Betriebsfriedens" oft solange stillschweigend akzeptiert wird, wie Produktion und Absatz reibungslos verlaufen.

Wie oben gezeigt, bleiben jedoch alle Abgrenzungsstrategien notwendigerweise prekär, weil sie den Warencharakter der Arbeitskraft nicht aufheben können. Im Gegenteil: Die Handlungen tendieren dahin, die verdinglichten Zwänge des Marktes als gegeben hinzunehmen, sie so zu berechnen und zu nutzen, daß eigene Vorteile auf Kosten der Mitkonkurrenten daraus entstehen. Bezogen auf betriebliche Qualifizierung heißt das, die Arbeitenden versuchen, ihr Erfahrungswissen zu monopolisieren, um Konkurrenten auszuschalten. Damit aber tragen sie den Wettbewerb erst recht in den Betrieb hinein, denn nun wird im Zweifelsfall jede Auskunft an einen Kollegen mißtrauisch daraufhin überprüft, ob das eigene Wissensmonopol dadurch gefährdet werden könnte, ob nicht sogar der andere gezielt fragt, um dem Antwortenden den Arbeitsplatz streitig machen zu können. Gleiches läßt sich auf Gruppenebene feststellen, wenn z.B. Neueingestellten die Teilhabe an inoffiziellen Kenntnissen verweigert wird, oder auch wenn einer anderen Gruppe Kenntnisse über Besonderheiten einer Maschine oder eines EDV-Systems vorenthalten werden. Manchen Belegschaften gelingt es auf diese Weise, Leiharbeiter als so unfähig erscheinen zu lassen, daß das Management lieber auf ihren Einsatz verzichtet.

Die Konkurrenz durchkreuzt immer wieder die Bemühungen der Beschäftigten um eine Kontrolle des Produktionsprozesses durch Nutzung der eigenständig in der Produktion erworbenen Qualifikationen. Auch aus Sicht des Managements ist es nicht wünschenswert, wenn durch allzu starken Wettbewerb der Arbeitenden untereinander die notwendige Kooperation gestört wird. Beide Seiten haben daher ein Interesse daran, ein irgendwie geartetes Gleichgewicht zwischen einer vom Streben nach gegenseitiger Abgrenzung getriebenen Aneignung von Kenntnissen und Fähigkeiten auf der einen Seite und einem geplanten und regulierten Qualifizierungsprozeß auf der anderen Seite zu finden. Widersprüchlich sind die Interessen dann jedoch wieder in der Hinsicht, daß das Management die Strukturierung von Qualifizierungsprozessen auch mit der Absicht betreibt, eine Monopolisierung von Erfahrungswissen zu verhindern und damit Machtpositionen der Beschäftigten zu untergraben, was diese wiederum zu verhindern trachten. Die Arbeitenden ihrerseits können sich mit einer eng spezialisierten Qualifizierung nicht zufrieden geben, weil sie dadurch u.U. zu sehr auf einen Arbeitsplatz und ein Unternehmen festgelegt werden. Umgekehrt hat das Management ein Interesse daran, die Ausbildungskosten gering zu

halten und womöglich die Beschäftigten durch spezielle Qualifizierung vom Unternehmen abhängig zu machen.

All diese Gemeinsamkeiten und Widersprüche sind daher bei der Analyse konkreter Qualifizierungsprozesse in den Betrieben zu berücksichtigen. Zumindest implizit, meist aber auch explizit finden Aushandlungsprozesse statt, in denen entschieden wird, wer wie welche Qualifikationen im Betrieb erwirbt. Getroffene Regelungen und auch eher informell gehandhabte Praktiken sind zum Teil als rationale Planung, zum größeren Teil aber als Kompromisse aufzufassen zwischen den widerstreitenden Interessen zwischen Management und Belegschaft, aber auch zwischen den Beschäftigten selbst.

### *Hierarchische Anordnung der Arbeitsplätze*

Ein zweites wichtiges Merkmal des internen Arbeitsmarkts ist die besondere Form der Arbeitsteilung. Die Arbeitsplätze sind so zugeschnitten, daß sie eine Art Rangfolge bilden. Je höher der Arbeitsplatz eingestuft ist, desto höher sind die Anforderungen an Qualifikation und Verantwortung, desto höher ist auch das gezahlte Entgelt. Die in Teil A referierten Theorien erklären dies erstens damit, daß der Betrieb so das verfügbare Arbeitskräftepotential optimal je nach Fähigkeiten und Kenntnissen den Arbeitsplätzen zuordnen kann. Zweitens wird durch die Bewertung von Arbeitsplätzen ein Maßstab geschaffen, der das Unternehmen von ständigen Aushandlungen mit den Beschäftigten über den Wert ihrer Arbeit und deren Bezahlung entlastet. Drittens dient die Hierarchie als Herrschaftsinstrument; jeder Beschäftigte hat jemanden über sich, der seine Tätigkeit kontrolliert, und gleichzeitig jemanden unter sich, den er wiederum beaufsichtigt. Solidarisierungen der Belegschaft gegen das Management werden so verhindert.

Wie in Kapitel 6 gezeigt wurde, kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, daß bestehende betriebliche Strukturen allein auf mehr oder weniger stringente Managementstrategien zurückzuführen sind. Die Arbeitsteilung erfolgt nicht ohne Mitwirkung der Arbeitenden. Es liegt zunächst in beiderseitigem Interesse, daß die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit gelingt. Dazu muß dieses allgemeine Problem in konkrete Bearbeitungsschritte zerlegt werden (Wehrsig 1993). Die Bündelung von Arbeitsaufgaben zu Arbeitsplätzen und deren Anordnung in Form einer Pyramide macht es möglich, quasi ein Programm zu entwickeln, das die Abarbeitung einzelner Teilaufgaben und deren schritt-

weise Zusammenfügung zu einem Ganzen erlaubt. Auf diese Weise erhält jede Teilarbeit durch ihren Bezug zur Gesamtleistung des Betriebes einen Sinn. Ebenso, so wurde oben argumentiert, ist auch ein genuines Interesse der Arbeitenden selbst. Sie sind dadurch in der Lage, einen eigenen Beitrag zur gesellschaftlichen Existenzsicherung zu leisten. In einem überschaubaren Kooperationszusammenhang erhalten sie eine Aufgabe, die sie zu lösen vermögen. Es gibt Kriterien wie z.B. die Höhe des Entgelts oder auch Beurteilungen durch Vorgesetzte, an denen die Bedeutung des eigenen Beitrags ablesbar ist. Wer dagegen zu ständig wechselnden Gelegenheitsarbeiten herangezogen wird, verliert leicht den Überblick über den Kooperationszusammenhang und damit über den Sinn der eigenen Arbeit.

Motiviertes Handeln wird allerdings immer wieder dadurch eingeschränkt, daß die Gesamtziele fremdbestimmt sind und somit auch die Teilziele am einzelnen Arbeitsplatz von der Spitze der Hierarchie her festgelegt werden. Regeln über die Abgrenzung der Arbeitsplätze und der Hierarchieebenen schaffen jedoch einen gewissen Spielraum für das Individuum zur Kontrolle der eigenen Handlungen. Eine hierarchische Anordnung der Arbeitsplätze ist immer auch Ausdruck der Tatsache, daß Handeln nicht programmiert werden kann; es muß Spielräume geben, die Hierarchie ist dazu da, sie einzugrenzen. Diese Eingrenzung ist zugleich Handlungsbedingung. Denn eine aktive Übernahme von Arbeitsanforderungen, das Sich-Einrichten in den betrieblichen Strukturen ist nur dem möglich, der einen einigermaßen fest umrissenen Platz in der Arbeitsorganisation hat. Man muß sich einarbeiten können, muß seine Aufgabe überschauen und ihren Stellenwert im Zusammenhang erkennen können. Erst durch genauere Bestimmung der Arbeitsanforderungen wird Handlungsfähigkeit hergestellt. Wer nicht weiß, was er für seinen Lohn zu tun hat, wird hilflos im Betrieb umherirren und sich nach klaren Anweisungen sehnen, die ihm eine Rolle in der Organisation und eine sinnvolle Teilarbeit zuteilen. Die Strukturen stecken dabei den Raum ab, in dem selbstbestimmtes Handeln zumindest ansatzweise möglich ist. Ihren hierarchischen Charakter erhalten sie durch die Bestrebungen des Managements, der Selbstbestimmung Grenzen zu setzen. Durch die Spezifizierung der Arbeitsanforderungen wird gleichzeitig festgelegt, was nicht mehr zur Arbeit gehört und daher als Privatangelegenheit zu gelten hat. Strukturen der Arbeitsteilung ermöglichen somit einen Schutz des Individuums vor einer Vereinnahmung der ganzen Person durch die betriebliche Organisation. Durch formale Regelungen sind die Kompetenzen der Vorgesetzten festgelegt; die Untergebenen sind nicht der persönlichen Willkür ausgeliefert, sondern können sich auf Regeln berufen. Die auch in ihrem Interesse liegende

Leitungsfunktion der Vorgesetzten kann durch formale Regeln von willkürlicher Macht- ausübung weitgehend freigehalten werden. Die Hierarchie unterwirft zwar das Individuum den Anordnungen des Vorgesetzten, grenzt aber gleichzeitig dessen Befugnisse ein und schützt so die Untergebenen vor persönlicher Abhängigkeit.

Die Eingrenzung der Handlungsspielräume ist einerseits Unterwerfung der Arbeitenden unter fremdbestimmte Ziele, andererseits schafft sie aber auch Sicherheiten gegen die Unberechenbarkeiten des Arbeitsmarktes. Die wenig durchschaubaren Abhängigkeiten des Verkäufers von Arbeitskraft werden im Betrieb von institutionalisierten Regeln überlagert. Der Zwang zum Verkauf der Arbeitskraft bewirkt zunächst eine Anerkennung der Autorität des Käufers, der diese Ware schließlich gekauft hat, um sie nach seinem Gutdünken einzusetzen. Der Abschluß eines Arbeitsvertrages beinhaltet wie selbstverständlich die Unterordnung unter die gegebenen betrieblichen Strukturen. Diese erscheinen als Fortsetzung der durch die verdinglichten Marktgesetze geschaffenen Abhängigkeiten. Die Erfahrung in der Arbeit zeigt den Beschäftigten jedoch, daß formaler Gehorsam gegen Regeln und Anordnungen keineswegs ausreicht, um den Anforderungen der Arbeit zu genügen, daß es vielmehr auf ihren persönlichen Beitrag ankommt. Die unspezifische Lohnabhängigkeit wird damit zu einer sozial zurechenbaren und daher beeinflussbaren Abhängigkeit vom Unternehmer. Das Handeln ergibt sich nicht mehr sachzwanghaft aus den anonymen Gesetzen des Marktes, es wird jetzt durch Strukturen geleitet, denen noch anzusehen ist, daß sie von Menschen gemacht wurden, und die sich ebendadurch als veränderbar erweisen.

In der Konkurrenz um den Verkauf der Ware Arbeitskraft gewinnt nun derjenige Vorteile, der einen festen Platz in der betrieblichen Organisation einnimmt und dessen Tätigkeit einen wichtigen Beitrag zur betrieblichen Gesamtleistung darstellt. Das Bild vom "kleinen Rädchen im Getriebe" kennzeichnet nicht nur resignative Unterordnung unter einen Gesamtmechanismus, sondern zeugt auch von einem Bewußtsein, daß die Funktionsfähigkeit des Ganzen vom Beitrag jedes einzelnen abhängig ist. Wem es gelingt, sich an seinem Arbeitsplatz einzurichten, der kontrolliert damit schon einen Teil der Arbeitstätigkeit und wird als Person mit seiner Leistung identifiziert. Wie gezeigt, kann die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch widerständige Praktiken und offizielle Mitgestaltung der Strukturen weiter ausgeweitet werden. In hierarchischen Formen der Arbeitsteilung signalisiert die Stellung in der Hierarchie das erreichte Ausmaß eigener Kontrolle über den Arbeitsprozeß und damit der Unentbehrlichkeit einer Person für den Betrieb. Je höher

der Rang, desto sicherer der Arbeitsplatz - dies ist allgemeine Erfahrung aller Lohnabhängigen. Deshalb können Tendenzen der Angleichung von Qualifikationsanforderungen und des Abbaus von hierarchischen Strukturen durchaus als Bedrohung empfunden werden und defensive Reaktionen zu ihrer Verteidigung auslösen (Rubery 1978: 27).

Auf der Ebene von Beschäftigtengruppen trägt vor allem die Teilung einer Belegschaft in Arbeiter und Angestellte Züge solcher Abgrenzungsbestrebungen. Was früher vielleicht noch objektiv begründet war darin, daß Angestellte als Beauftragte des Unternehmers vorwiegend Herrschaftsfunktionen zu erfüllen hatten, wozu der Unternehmer auf ihre besondere Loyalität angewiesen war, ist heute für die Mehrzahl der Angestelltentätigkeiten obsolet geworden. Angestellte führen ähnlich strukturierte Tätigkeiten wie Arbeiter aus. Die Arbeit einer Angestellten am Kassenband eines Supermarkts dürfte sich strukturell kaum unterscheiden von der einer Fließbandarbeiterin, ebenso wie die Arbeit eines Sachbearbeiters in einer Verwaltung der Tätigkeit eines Meisters in der Produktion sehr ähnlich ist. Dennoch genießt der Angestelltenstatus gesellschaftlich höheres Ansehen, wohl nicht nur aus historisch überkommenen ideologischen Gründen, sondern auch aufgrund der relativ größeren Beschäftigungssicherheit von Angestellten, wie sie z.T. (noch) in Tarifverträgen und Gesetzen festgelegt ist. Das Bild vom Angestellten entspricht eher dem einer bürgerlichen Persönlichkeit, die über ihr Schicksal selbst bestimmt, während das Bild vom Arbeiter noch immer eher von seiner Subalternität als Ware Arbeitskraft geprägt wird. Daher rührt vermutlich das Streben vieler Angestellter nach Aufrechterhaltung ihres Status und nach Abgrenzung von den Arbeitern.

Auch innerhalb der beiden Statusgruppen lassen sich Differenzierungen feststellen v.a. danach, ob jemand einen einschlägigen Beruf erlernt hat oder nicht. Die strikte Trennung zwischen Arbeitsplätzen für Facharbeiter und solchen für Angelernte liegt keineswegs immer in der Natur der Arbeitsaufgabe. Die Abgrenzung beruht auch auf Bestrebungen der Facharbeiter zum Schutz vor dem Austausch durch Ungelernte. Einmal ist dies bereits traditionell in Tarifverträgen abgesichert, daneben verfügen Facharbeiter aufgrund ihrer relativ weitgehenden Kontrolle des Arbeitsprozesses häufig auch über die Durchsetzungsfähigkeit, um bestimmte Arbeitsplätze für sich zu reservieren. Ähnliche Schließungstendenzen dürften sich auch im Angestelltenbereich z.B. bei den Sachbearbeitern finden lassen, die sich der Konkurrenz durch Sekretärinnen erwehren. Hier wie anderswo werden solche sozialen Schließungen entlang der formalen Qualifikation überlagert von Hierarchisierungen nach dem Geschlecht.

Schließungen bleiben prekär, solange das Management in der Lage ist, die Produktionsbedingungen relativ frei zu gestalten. Es können z.B. verschiedene Teiltätigkeiten so zu neuen Arbeitsplätzen zusammengefügt werden, daß sie aus dem Kriterienkatalog für Facharbeit herausfallen und mit Angelernten besetzt werden können. Letztere werden solche Maßnahmen eventuell unterstützen, wenn ihre Beschäftigung im Betrieb dadurch gesichert wird. Ebenso können durch technische Einrichtungen Arbeiten verändert werden, sodaß den bisherigen Stelleninhabern die Kontrolle ihrer Tätigkeit entgleitet und sie damit austauschbar werden. Die zuvor verfolgten Abgrenzungs- und Schließungsstrategien verhindern nun eine Solidarisierung der Belegschaft und werden zum Mittel in einer "Teile-und-herrsche-Strategie" des Managements. Anknüpfend an bereits existierenden Segmentierungen werden dann einzelnen Gruppen selektive Vorteile versprochen, um insgesamt den vermuteten oder tatsächlichen Widerstand gegen Umstrukturierungen zu schwächen.

Aus den Erfahrungen mit solchen Praktiken heraus läßt sich das Interesse der Arbeitenden an einer Festschreibung bestehender Strukturen erklären. Wenn die Strukturen einigermaßen Sicherheit bieten sollen, müssen sie ein gewisses Maß an Stabilität aufweisen und dürfen nicht täglich vom Management zur Disposition gestellt werden. Da auch das Unternehmen ein Interesse an berechenbaren Handlungsweisen der Arbeitenden hat, findet sich in jedem Betrieb eine mehr oder weniger einverständliche Arbeitsorganisation. Ihr hierarchischer Aufbau ist quasi eine Festschreibung erreichter Positionen in der Konkurrenz der Arbeitenden untereinander und zugleich ein Mittel des Unternehmers zur bürokratischen Kontrolle des Arbeitsprozesses. Ohne die Konkurrenz der Arbeitskraftbesitzer wäre eine hierarchische Über- und Unterordnung der Personen so wohl nicht möglich. Deshalb liegt in der Aufhebung der Konkurrenz durch solidarische Handlungsweisen auch der Schlüssel zum Abbau hierarchischer Arbeitsteilung.

### *Mobilitäts- und Aufstiegsmuster*

Die Rangfolge der Arbeitsplätze in internen Arbeitsmärkten ist eng verbunden mit mehr oder weniger institutionalisierten Regeln für betriebliche Karrieren. Abgesehen von bestimmten Arbeitsplätzen, die explizit für Neueinstellungen vorgesehen sind, werden alle Stellen intern besetzt und zwar in der Regel durch Aufstieg von den unteren Hierarchiestufen zu den höheren. Die Tätigkeiten sind jeweils so zugeschnitten, daß sie zugleich

eine Qualifizierung für den nächsten höherrangigen Arbeitsplatz ermöglichen. Dies wird in Theorien des internen Arbeitsmarkts erstens damit erklärt, daß Beschäftigte, die eine Verbesserung ihrer Situation anstreben, an den Betrieb gebunden werden sollen, wodurch das Arbeitskräftepotential erhalten bleibt. Zweitens werden durch die Möglichkeit zum Aufstieg Leistungsanreize geschaffen, die vor allem an solchen Arbeitsplätzen wirksam werden sollen, an denen die Leistung nicht exakt meßbar und deshalb nicht durch Leistungslohnsysteme stimulierbar ist. Drittens ist das Management dadurch in der Lage, die Konkurrenz der Beschäftigten zur Stärkung seiner eigenen Machtposition zu nutzen. Denn je mehr die Arbeitenden ihre individuellen Vorteile durch betriebsinternen Aufstieg suchen, desto weniger werden sie sich zu solidarischen Handlungsweisen gegen das Management verbünden.

Das Grundproblem solcher Erklärungen liegt auch hier wieder in der ungenügenden Berücksichtigung der Tatsache, daß erfolgreiche betriebliche Leistungserstellung auf die Mitwirkung der Beschäftigten angewiesen ist. Es muß ein irgendwie geartetes Einverständnis darüber erzielt werden, daß die Arbeitenden ihre subjektiven Potentiale in die Arbeit einbringen, sich aber dennoch den Anordnungen der Vorgesetzten fügen und darüberhinaus nicht die erstbeste Gelegenheit nutzen, um in einen anderen Betrieb zu wechseln. Wenn betriebliche Mobilitäts- und Aufstiegsregeln in diesem Sinne wirksam sein sollen, müssen sie die Interessen der Beschäftigten berücksichtigen. Das heißt nichts anderes, als daß ihre konkrete Beschaffenheit nicht allein von den Entscheidungen des Managements abhängt, sondern von den Arbeitenden mitgestaltet wird.

Ein Interesse der Arbeitenden an innerbetrieblichem Aufstieg liegt in ihrem Streben nach individueller Humanisierung der Arbeit begründet. Durch Arbeitsplatzwechsel soll sich die eigene Situation verbessern. Die Bereitschaft zur Mobilität, auf die das Management aus Flexibilitätsgründen angewiesen ist, wird an die Bedingung eines realen Belastungsabbaus gebunden. Die Arbeitsplätze sind dann so angeordnet, daß die hierarchisch höher eingestufen Stellen weniger belastend sind oder zumindest einen Wechsel der Belastungsart versprechen. Wer die zukünftige Verbesserung seiner Lage konkret vor sich sieht, kommt meistens auch mit den Belastungen am gegenwärtigen Arbeitsplatz besser zurecht, weil ein Ende absehbar ist. Das setzt allerdings Regeln voraus, nach denen sich die Verbesserung berechnen läßt. Ad hoc vorgenommene Versetzungen zur Erhöhung der betrieblichen Flexibilität werden dagegen eher als zusätzliche Belastung empfunden, es sei denn, die allgemeine Mobilitätsbereitschaft ist konkret als Voraussetzung zum Aufstieg



auf einen höherrangigen Arbeitsplatz definiert. Aufstiegs- und Mobilitätsregeln verbinden Flexibilitätsinteressen des Betriebes mit den Bedürfnissen der Beschäftigten nach einer angenehmeren Arbeit.

Institutionalisierte Regeln für Versetzungen und Beförderungen erhöhen die Berechenbarkeit für die Beschäftigten und geben gleichzeitig dem Management ein Instrument zur Steuerung des Arbeitskräfteeinsatzes an die Hand. Das Bedürfnis der Arbeitenden nach einem festen Platz in der betrieblichen Arbeitsteilung kann so mit den betrieblichen Interessen an einer flexiblen Arbeitsorganisation verbunden werden. Das würde allerdings kaum funktionieren, wäre nicht die Mobilität an den Aufstieg gekoppelt. Denn ohne eine Gegenleistung wären wahrscheinlich nicht genügend Beschäftigte bereit, mehrmals in ihrem Arbeitsleben aus gewohnten sozialen Zusammenhängen auszuschneiden und sich in eine neue Aufgabe und in neue Gruppen- oder Abteilungszusammenhänge einzuarbeiten. Angeordnete Versetzungen ohne Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen würden unerschwellige Widerstände auslösen, die den gewonnenen Flexibilitätsvorteil wieder zunichte machen könnten.

Andererseits führen die Bestrebungen der Beschäftigten, sich am jeweiligen Arbeitsplatz einzurichten, bei vielen Tätigkeiten auf Dauer dazu, daß die Arbeit keine Herausforderung individueller Fähigkeiten mehr darstellt. Die gegebenen Strukturen werden als Einschränkung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten erfahren. Wenn keine offiziellen Verbesserungsmöglichkeiten gegeben sind, werden die Arbeitenden in solchen Situationen auf widerständige Weise inoffizielle Strukturen und Praktiken entwickeln, um ihre Identität als handlungsfähige Individuen zu wahren. Geregelter Aufstiegs- und Mobilitätsmuster sind eine einverständliche Lösung dieses Problems abhängiger Arbeit.

Eine Beförderung signalisiert, daß die Leistung der entsprechenden Person anerkannt wird, daß ihr Stellenwert in der Organisation jetzt höher eingeschätzt wird als vorher. Die Regeln, nach denen Beförderungen erfolgen, geben bereits im Vorhinein Auskunft über das erwartete Arbeitshandeln. Vor allem an solchen Arbeitsplätzen, für die es keine quantitativ berechneten Leistungsanforderungen gibt, sind die Aufstiegsregelungen ein Maßstab für Leistung. Sie kommen daher den Beschäftigteninteressen an objektiven und gerechten Kriterien für die Qualität ihrer Arbeit entgegen. Sie verhindern willkürliche Bevorzugungen und schränken damit die Macht der Vorgesetzten ein bzw. zwingen die Vorgesetzten zur Legitimierung ihres Handelns. Als legitim aber wird nur solches

Handeln anerkannt, welches die Interessen der Beschäftigten zumindest aufgreift, besser noch sie an der Regelerstellung teilhaben läßt. Daß viele Beförderungen nicht nur nach der Leistung, sondern auch nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit erfolgen, ist Ausdruck der Tatsache, daß hier neben ökonomischen auch soziale Kriterien einfließen, die ganz im Gegensatz zu betrieblichen Interessen an quantitativ hoher Leistung eine Wertschätzung des Alters beinhalten (vgl. Rubery 1978: 33). In allen konkreten Beförderungspraktiken werden sich solche sozialen Kriterien finden, die den Vorstellungen der Arbeitenden von Gerechtigkeit und Chancengleichheit entspringen und deren Mißachtung Widerstände und Demotivierung hervorrufen kann.

Ein einvernehmliches und solidarisches Vorgehen der Beschäftigten wird jedoch immer wieder behindert und gebrochen durch Konkurrenzprozesse. Denn innerbetrieblicher Aufstieg ist gleichzeitig ein Mittel, die eigene Position im Arbeitsmarkt durch Abgrenzung von anderen Arbeitskraftanbietern abzusichern. Wer aufsteigt, bekommt damit quasi offiziell bestätigt, daß der Wert seiner Leistung und damit seiner Person gestiegen ist. Im Umkehrschluß heißt das für diejenigen, denen der Aufstieg nicht gelingt, daß sich ihre Arbeitsplatzsicherheit verringert, weil sie den Leistungsanforderungen nicht genügen. So halten Aufstiegsregeln die Tatsache bewußt, daß es keine endgültige Sicherheit gibt, daß im Gegenteil die Gesetze des Marktes auch im Betrieb ihre Gültigkeit behalten. Die sachzwangartig wirkende Konkurrenz konfrontiert den einzelnen immer wieder mit Situationen der Unsicherheit, in denen der eigene Vorteil nur auf Kosten anderer erreichbar ist. Dies treibt ihn beinahe unausweichlich dazu, auch die Aufstiegs- und Mobilitätsregeln als Mittel der Abgrenzung zu instrumentalisieren.

Gerade weil Beförderungen und Versetzungen nicht nur ökonomischen Effizienzkriterien folgen, sondern sozial beeinflusst werden, können einzelne Personen oder auch ganze Belegschaftsgruppen davon ausgeschlossen werden. Die überall anzutreffende Tatsache beispielsweise, daß Teilzeitbeschäftigte kaum Chancen zu innerbetrieblichem Aufstieg haben, kann damit erklärt werden, daß sie als Frauen mit häuslichen Verpflichtungen von den Männern nicht als vollwertige Arbeitskräfte akzeptiert werden und entsprechend aus sozialen Zusammenhängen ausgegrenzt bleiben. Wie beschrieben sind gerade die sozialen Beziehungen in der Abteilung oft mit ausschlaggebend dafür, daß sich jemand an seinem Arbeitsplatz einrichten und qualifizieren kann. Vor allem die flexibel eingesetzten Teilzeitbeschäftigten erhalten hierzu kaum eine Chance. Zeitliche Flexibilität und räumliche Mobilität verhindern, daß sie ihre Fähigkeiten an einem festen Arbeitsplatz entwickeln

und dauerhafte soziale Kontakte knüpfen können. Von ihren Qualifikationen her scheinen sie dann objektiv nicht zur Beförderung geeignet, Gleichheits- und Gerechtigkeitsprinzipien, die von den Beschäftigten sonst an Beförderungen angelegt werden, gelten für sie nicht. Den männlichen Vollzeitbeschäftigten bleibt so eine unerwünschte Konkurrenz erspart. Sie sichern ihre Position dadurch ab, daß die untersten Stufen dauerhaft von teilzeitbeschäftigten Frauen eingenommen werden. Auf ähnliche Weise können auch andere Gruppen auf die "Einstiegsarbeitsplätze" festgelegt werden, sodaß auf Dauer eine Segmentierung der Belegschaft entsteht.

Allerdings erwirbt auch in der vermeintlichen Stammebelegschaft wohl kaum jemand ein einklagbares Recht auf Beförderung. Jede Hierarchie produziert ihre eigenen Gegensätze zwischen den einzelnen Ebenen und Stelleninhabern. Der Schutz, den jemand dadurch genießt, daß er sich auf seiner Stelle einrichtet, ist immer nur solange gegeben, wie nicht eine andere Person geeigneter erscheint. Das Management nutzt die Aufstiegsregeln ja nicht nur zu Leistungsanreizen sondern auch zur Selektion. Für jeden neu zu besetzenden Arbeitsplatz stehen meist mehrere Kandidaten bereit. "Das Karrieresystem setzt also den Mechanismus der Reservearmee nicht außer Kraft, es verfeinert ihn vielmehr: Zur Reservearmee gehören nicht nur die Arbeitslosen vor dem Werktor, sondern alle betriebsinternen Konkurrenten um die nächste kleine Beförderung; und die Bedrohung durch diese Reservearmee wird nicht erst wirksam, wenn es um die letzten, auch für den Arbeitgeber kostspieligen Aktionen wie Entlassung und Neubesetzung geht, sondern viel früher, in der Tendenz bei jeder Handlung an jedem Arbeitstag." (Behrens 1984: 145f.) Die Erfahrung zeigt den Arbeitenden daher, daß Sicherheit durch Anpassung an die Gesetze der Konkurrenz höchstens vorübergehender Natur sein kann. Dauerhaften Schutz vor dem Markt können nur übergreifende Regelungen bieten, die tendenziell alle Beschäftigten einbeziehen.

Auch aus Sicht des Managements ist zu starke Konkurrenz unter den Beschäftigten nicht wünschenswert, weil sie die Effizienz der Produktion beeinträchtigen kann. Aufstiegs- und Mobilitätsregeln bilden auch in dieser Hinsicht einen Kompromiß zwischen für notwendig gehaltenen Leistungsanreizen und zu vermeidenden Beeinträchtigungen der Kooperationsbereitschaft. Sie sollen den Wettbewerb der Beschäftigten quasi in geordnete, vom Management kontrollierte Bahnen lenken. Durch Veränderungen in der wirtschaftlichen Situation des Betriebes, durch technische Neuerungen und organisatorische Umstrukturie-

rungen werden jedoch alle Regelungen immer wieder in Frage gestellt. Es wird daher immer wieder Situationen geben, in denen die Regeln neu ausgehandelt werden.

Insgesamt sind empirisch vorfindbare Aufstiegs- und Mobilitätsmuster als zeitweiliger Ausdruck eines Geflechts von konkurrenten und solidarischen Beziehungen der Beschäftigten in Wechselwirkung mit den Personalrekrutierungs- und Einsatzstrategien des Managements aufzufassen. Sie sind Ausdruck eines Kräfteverhältnisses zwischen Management und Belegschaft, aber auch zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und Individuen.

### ***Betriebliche Sozialleistungen***

Über die tariflichen Lohn- und Gehaltszahlungen hinausgehende materielle Leistungen des Betriebes - sei es in Form zusätzlicher Zahlungen oder anderer Vergünstigungen wie Werkwohnungen, gutes Kantinenessen, Betriebskindergärten usw. - werden in Theorien des internen Arbeitsmarkts erstens als Versuche des Betriebes interpretiert, sein Arbeitskräftepotential an sich zu binden und die Belegschaft zu stabilisieren. Zweitens haben Sozialleistungen die Funktion, die allgemeine Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu fördern. Freiwillige Leistungen des Betriebes sollen das Gefühl wecken, man schulde seinem Arbeitgeber im Gegenzug mehr als die vertraglich vereinbarte Leistung. Drittens erhöhen solche Leistungen die Wirksamkeit der Entlassungsdrohung. Denn nun verliert man bei einer Entlassung nicht nur den Lohn, sondern unter Umständen auch die Wohnung usw.

Warum aber - so ist zu fragen - sind solche Integrationsversuche notwendig? Sie brechen ja offensichtlich mit der Logik des Marktes, indem sie sich eher an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren als an der jeweiligen Lage auf dem Arbeitsmarkt. Auch hier liegt es näher, das Vorgehen des Managements als Maßnahme zu interpretieren, die dazu dienen soll, nicht-organisierbare und nicht-technisierbare Beiträge der Beschäftigten zu stimulieren.

Aus Sicht der Beschäftigten tragen Sozialleistungen zur Existenzsicherung bei. Die Lebensplanung wird erleichtert, wenn bestimmte Probleme wie z.B. Wohnungssuche, Beaufsichtigung der Kinder während der Arbeitszeit, Einkommenssicherung bei längerer Krankheit usw. nicht mehr individuelles Risiko sind, sondern kollektiv geregelt werden.

Bei Ansprüchen auf eine Betriebsrente geht die Sicherung sogar über das aktive Arbeitsleben hinaus. Zum Teil fördern solche Sozialleistungen direkt die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. Denn wer von bestimmten "privaten" Sorgen befreit ist, kann sich besser auf die Arbeit konzentrieren. Wie oben gezeigt, ist gerade das ein genuines Interesse der Arbeitenden selbst. Darüberhinaus beugen bestimmte Sozialleistungen vermuteten Widerstandshandlungen der Beschäftigten vor. Arbeitende Mütter beispielsweise werden immer inoffizielle Mittel und Wege finden, um sich um ihre Kinder zu kümmern, sei es durch Telefonate während der Arbeitszeit oder auch durch Absentismus, wenn keine Kinderbetreuung organisiert werden kann. Umgekehrt "erkauft" sich der Betrieb durch Zusatzleistungen auch inoffizielle Praktiken der Beschäftigten wie z.B. gesetz- oder tarifvertragswidrige Überstunden.

Vom gewerkschaftlichen Standpunkt aus betrachtet sind manche betrieblichen Sozialleistungen eine "freiwillige", an das Wohlverhalten der Beschäftigten gebundene Vorwegnahme gewerkschaftlicher Forderungen. Sie fördern die Bereitschaft, sich individuell mit den gegebenen Umständen abzufinden und sich in den Strukturen einzurichten, statt sie gemeinsam zu gestalten. Insofern wären solche Leistungen eine offensive Maßnahme des Managements mit dem Ziel der Zurückdrängung des Gewerkschaftseinflusses und der Verhinderung von tarifvertraglichen Absicherungen. Da dies nicht so ohne weiteres durchsetzbar ist, liegt der Kompromiß in einer betrieblichen Regelung. Betriebsräte sind dabei meistens bestrebt zu verhindern, daß Sozialleistungen einen paternalistischen und willkürlichen Charakter annehmen. Ihr Ziel ist es, Regeln zu vereinbaren, die sicherstellen, daß entweder gleiche Bedingungen für alle Beschäftigten gelten oder aber daß nach sozialen Kriterien differenziert wird. Um mehr reale Existenzsicherheit zu bieten, müssen die Regeln, nach denen betriebliche Leistungen erfolgen, für die Beschäftigten durchschaubar und nachvollziehbar sein.

In vielen Betrieben sind nun allerdings Regelungen anzutreffen, die bestimmte Beschäftigtengruppen von Sozialleistungen ausschließen. Zu diesen Gruppen gehören vor allem befristet Beschäftigte, oft aber auch Teilzeitbeschäftigte. Manche Regelungen sehen vor, daß Ansprüche erst nach jahrelanger Betriebszugehörigkeit entstehen. Solche Ausgrenzungen können zwar allgemein mit dem Bestreben des Unternehmens nach Kostenersparnis erklärt werden. Die konkrete Festlegung jedoch, wer zu den Anspruchsberechtigten gehören soll, ist eher Ergebnis von Schließungsprozessen in der Belegschaft. Sowohl die Kostensituation des Unternehmens als auch die allgemeine Unsicherheit der Arbeitsplätze

scheinen unabänderlich durch den Markt vorgegeben. Vorteile und Sicherungen sind dann logischerweise nur selektiv zu haben, indem anderen etwas genommen oder vorenthalten wird. Längere Dauer der Betriebszugehörigkeit und Vollzeitbeschäftigung scheinen da wenigstens einigermaßen gerechte Kriterien zu bilden, knüpfen sie doch an allgemein geteilte Kriterien eines "Normalarbeitsverhältnisses" an. Damit bleiben jedoch Sozialleistungen gerade denjenigen vorenthalten, die sie vielleicht am dringendsten benötigen. Der soziale Anspruch wird durchbrochen von Ausschließungsbestrebungen der stärkeren und durchsetzungsfähigeren Beschäftigtengruppen.

Somit fußen betriebliche Sozialleistungen einerseits auf Vorstellungen, wonach materielle Zuwendungen mehr an den Bedürfnissen der Beschäftigten als an der Logik des Marktes auszurichten sind. Die getroffenen Regelungen sind zu interpretieren als Herstellung von mehr Planungssicherheit und als Abwehr von Versuchen des Unternehmens, mittels "Lebensführungsprämien" (Ford) persönliche Abhängigkeiten zu schaffen. Andererseits dienen Sozialleistungen auch zur Abgrenzung der durchsetzungsfähigeren Beschäftigten, die ihre größere Kontrolle über den Arbeitsprozeß in selektive materielle Vorteile umsetzen.

### ***Betriebsbezogene Interessenvertretung***

Zu den Merkmalen eines internen Arbeitsmarkts zählt auch die Existenz einer organisierten Interessenvertretung der Beschäftigten. Theorien des internen Arbeitsmarkts erklären auch dieses Merkmal mit den Vorteilen für den Betrieb. Erstens ist eine Beteiligung von Belegschaftsvertretern an betrieblichen Entscheidungen geeignet, die Arbeitenden an den Betrieb zu binden und dadurch das Arbeitskräftepotential zu sichern. Wer Mitspracherechte genießt, wird zunächst versuchen, seine Interessen innerbetrieblich durchzusetzen, statt gleich den Betrieb zu wechseln. Zweitens ist die Konfliktregelung über eine zentralisierte Institution mit weniger Reibungsverlusten verbunden als zahlreiche individuelle Aushandlungen am Arbeitsplatz. Drittens lassen sich Maßnahmen des Managements gegenüber der Belegschaft mit Hilfe einer organisierten Interessenvertretung leichter durchsetzen. Denn wenn die Interessenvertretung an der Erarbeitung von Maßnahmen beteiligt ist, wird sie auch für deren Umsetzung sorgen und somit disziplinierend auf die Beschäftigten wirken.

An dieser Stelle tendiert die funktionalistische Erklärung interner Arbeitsmärkte am offensichtlichsten zu einer Verkehrung von Ursache und Wirkung. Die Institution der betrieblichen Interessenvertretung - sei es in Form des gesetzlich vorgesehenen Betriebs- bzw. Personalrats oder anderer "Mitarbeitervertretungen" - entsteht in erster Linie aus dem Bedürfnis der Beschäftigten heraus, ihre Interessen wirksamer zur Geltung zu bringen. Erst dann setzen Strategien des Managements zur Funktionalisierung und Vereinnahmung dieser Institution ein. Wird eine "Mitarbeitervertretung" in Ausnahmefällen einmal vom Unternehmen initiiert, hat dies meistens den Zweck, andere Formen inoffizieller Interessenwahrnehmung der Beschäftigten zu unterlaufen. Auch dann muß die Erklärung für dieses Merkmal des internen Arbeitsmarkts bei den Interessen und beim Handeln der Arbeitenden gesucht werden.

Wie oben gezeigt, entstehen kollektive Formen der Interessenvertretung aus der Erfahrung der Arbeitenden, daß ihre individuellen Kontrollmöglichkeiten begrenzt sind. Durch Zusammenschluß mit anderen gewinnt das Individuum neue Möglichkeiten der Einflußnahme auf seine eigenen Lebensbedingungen. Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung vereinbarte Arbeitszeiten beispielsweise bieten wesentlich mehr Planungssicherheit für die einzelnen Beschäftigten als wenn diese gezwungen wären, täglich neu ihre zeitlichen Interessen mit denen des Betriebes abzustimmen. Kollektive Interessenvertretung ermöglicht die Teilnahme an überindividuellen Planungsprozessen. Was am einzelnen Arbeitsplatz aufgrund dessen Einlagerung in übergeordnete Strukturen als unabänderlich vorgegeben erscheint, ist auf betrieblicher Ebene beeinflussbar. Dies ist ein großer Vorteil gerade für solche Beschäftigtengruppen, deren Tätigkeiten nur geringe Handlungsspielräume bieten. Ihre Machtbasis liegt weniger in der Ansammlung individuellen Erfahrungswissens als vielmehr in der Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation in einem arbeitsteiligen Zusammenhang. Über kollektiven Einfluß auf die Gestaltung der Strukturen können sie ihre Situation am Arbeitsplatz verbessern. Betriebliche Mitbestimmung ist also in erster Linie ein Gegengewicht zur Fremdbestimmung der Arbeitshandlungen. Jede Form der Beteiligung resultiert letztlich aus den Ansprüchen der Lohnabhängigen, in ihrer Würde als selbständig denkende und handelnde Menschen ernstgenommen zu werden. Die Institutionalisierung der Interessenvertretung in Form eines Betriebsrats verschafft den Arbeitenden einen dauerhaften Einfluß auf die Gestaltung betrieblicher Strukturen.

Ein weiterer Impuls zur Bildung einer betrieblichen Interessenvertretung resultiert aus den Erfahrungen der Konkurrenz. Während individualistischer Wettbewerb auf die Dauer allen

schadet, verspricht kollektives Vorgehen eher die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen. Die einzelne Arbeitskraft ist relativ leicht austauschbar, die gesamte Belegschaft aber kaum. Dieser Gewinn an Kontrolle über den Arbeitsprozeß durch Zusammenschluß kann in Macht zur Vereinbarung allgemeiner Verbesserungen umgesetzt werden. Kollektive Interessenvertretung ist sichtbarer Ausdruck der Tatsache, daß Menschen sich nicht zu Waren degradieren lassen. Sie beruht auf einer bewußten Reflexion der eigenen Lage sowie auf gezielten Bestrebungen zur Beeinflussung von Strukturen, die dem individuellen Anbieter von Arbeitskraft zunächst wie Sachzwänge erscheinen müssen, denen er sich anpassen muß, wenn er nicht in der Konkurrenz untergehen will.

Jedoch kann der Warencharakter der Arbeitskraft und damit die Konkurrenz der Anbieter auf betrieblicher Ebene nicht aufgehoben werden. Auch in Formen kollektiver Interessenvertretung finden sich daher Elemente sozialer Schließung. Zwar beruht die Macht eines Betriebsrats in erster Linie auf der kollektiven Kontrolle der Beschäftigten über den Arbeitsprozeß; diese Kontrolle endet aber naturgemäß an den Betriebstoren. Nach außen hin kann die Durchsetzungsfähigkeit einer betrieblichen Belegschaft entweder nur durch einen Zusammenschluß aller Lohnabhängigen oder - was naheliegender ist - durch Monopolisierung des betrieblichen Arbeitskräfteangebotes gesichert werden. Die durch Kontrolle gewonnene Macht wird eingesetzt zur Abgrenzung der Belegschaft vom Arbeitsmarkt, indem z.B. Produktionssteigerungen an die Bedingung einer Beschäftigungsgarantie gebunden werden, obwohl dadurch in anderen Betrieben Arbeitsplätze gefährdet werden, oder indem für zusätzlichen Arbeitskräftebedarf prinzipiell zunächst Leiharbeiter beschäftigt werden, womit ausdrücklich garantiert wird, daß sie bei Auftragsrückgang als erste wieder ausscheiden und insofern keine Konkurrenz für die Stammbeflegschaft bilden usw. Solche Vorgehensweisen fallen relativ leicht, weil zu Belegschaften anderer Betriebe und zu Arbeitslosen bzw. Leiharbeitern keine arbeitsbedingten kollegialen Beziehungen bestehen, eine Verbindung besteht praktisch nur über den Markt, wo jene Außenstehenden eben als Konkurrenten auftreten.

Betriebsräte tendieren denn auch dazu, zunächst einmal die Interessen der betrieblichen Beschäftigten zu wahren, bevor sie sich auf übergreifende gewerkschaftliche Konzepte festlegen lassen. Damit bewegen sie sich tendenziell in die gleiche Richtung wie das Management, das ja ebenso auf Abgrenzung von anderen Betrieben in der Konkurrenz um Absatzchancen bedacht ist. Unversehens finden sich die Interessenvertreter der Belegschaft dann im Bündnis mit dem Management wieder, das nun seinerseits die Markt-



imperative geltend macht, um bestimmte Vorstellungen innerbetrieblich durchzusetzen. Die Konkurrenz holt die Belegschaft wieder ein, sie läßt sich durch soziale Schließung höchstens einschränken, nicht verhindern.

In für das Unternehmen prekären Situationen auf dem Absatzmarkt ergeben sich häufig auch in der Belegschaft selbst wieder neue Spaltungsprozesse, in denen auch der Betriebsrat zur Stellungnahme gezwungen wird. Wenn ein Personalabbau ansteht, wird die Frage aktuell, wer zur schützenswerten Stammbeflegschaft zählt und wer eher als verzichtbar für das Unternehmen und die übrigen Beschäftigten erscheint. Für den Betriebsrat liegt es nahe, sich auf die Seite derer zu schlagen, die im Betriebsalltag über die größte Durchsetzungsfähigkeit verfügen, weil sie relativ große Kontrolle über den Arbeitsprozeß ausüben. Im gewerblichen Bereich sind das häufig die männlichen Facharbeiter, also diejenigen, deren Beschäftigung auch von Unternehmensseite noch am wenigsten in Frage gestellt wird, weil einerseits das relativ knappe Angebot auf dem Arbeitsmarkt die Wahlfreiheit des Arbeitgebers beschränkt und weil andererseits die subjektiven Beiträge dieser Beschäftigten im Arbeitsprozeß von besonderer Bedeutung sind. Wenn sich die Macht eines Betriebsrates vor allem auf eine solche einzelne Gruppe stützt, ist es schwierig, deren Machtpotentiale zugunsten anderer Gruppen einzusetzen, bevor nicht die Interessen jener Facharbeiter abgesichert sind. Der Betriebsrat greift dann häufig zu scheinbar einvernehmlichen Lösungen wie z.B. Abfindungsangeboten, die formal für alle Beschäftigten die Zahlung eines Geldbetrages bei freiwilliger Kündigung vorsehen. Die Konkurrenz unter den Beschäftigten selbst sorgt dann scheinbar ohne größere Konflikte dafür, daß diejenigen ausscheiden, die am wenigsten in die sozialen Beziehungen integriert sind. Es verwundert nicht, wenn es sich dann häufig um Frauen und Ausländer handelt.

Solche inner- und zwischenbetrieblichen Konkurrenzprozesse sind nur zu verhindern durch gemeinsames Vorgehen verschiedener Belegschaften und auch der Arbeitslosen. Die Gewerkschaft ist Ausdruck eines solchen solidarischen Prinzips. Allerdings gelingt es vor allem in Krisenzeiten häufig nicht, betriebsegoistische Handlungsweisen und innerbetriebliche Segmentierungen auszuschalten. Es bleibt immer bei einer widersprüchlichen Mischung solidarischer und konkurrierender Strategien, die ihren Ausdruck auch in betrieblichen Regelungen zur Beteiligung der Beschäftigten und ihrer institutionalisierten Interessenvertretung finden. Auch das Management hat einerseits ein Interesse an einvernehmlichen Regelungen und daher an einer Einbeziehung des Betriebsrats in bestimmte Entscheidungen. Andererseits bildet die Existenz einer kollektiven Interessenvertretung

immer schon eine Gegentendenz zur Managementkontrolle über den Arbeitsprozeß, mithin einen Hort des Widerstands. Entsprechend widersprüchlich sind dann auch die Handlungsweisen des Managements gegenüber dem Betriebsrat.

### *"Corporate Identity"*

Der interne Arbeitsmarkt unterscheidet sich auch dadurch vom externen, daß er Denkweisen und Gefühle der Gemeinsamkeit unter den Mitgliedern der betrieblichen Organisation hervorruft, im Prinzip also das genaue Gegenteil unpersönlicher Marktbeziehungen. "Corporate Identity" hat den Doppelsinn einer Identifikation der Mitglieder mit der Organisation und der Betonung einer besonderen "Identität"<sup>1</sup> eines Unternehmens nach außen (Neuberger/ Kompa 1993: 274). Theorien des internen Arbeitsmarkts erklären die Herausbildung einer solchen "Identität" erstens mit Bestrebungen des Managements zur Bindung des Arbeitskräftepotentials. Wer sich im Unternehmen wohlfühlt und persönliche Beziehungen unterhält, wird nicht so leicht kündigen und in einen anderen Betrieb wechseln. Zweitens fördert ein Sinn für Gemeinsamkeit das Engagement der Beschäftigten in ihrer täglichen Arbeit. Es steigert die Effizienz der Produktion, wenn alle ein gemeinsames Ziel verfolgen. Drittens können Versuche des Managements zur Schaffung einer "Corporate Identity" als Maßnahmen der Herrschaftssicherung gewertet werden. Man versucht, das Handeln indirekt zu kontrollieren, indem man Einfluß auf das Denken und Fühlen der Arbeitenden nimmt.

Integrationsstrategien des Managements hätten jedoch kaum Erfolg, würden sie nicht auf realen Bedürfnissen und spontanen Handlungsweisen der Arbeitenden aufbauen. Jede "Corporate Identity" basiert auf einem grundlegenden Bedürfnis der Beschäftigten nach Gemeinschaft und Solidarität in einer durch Entfremdung und Konkurrenz bestimmten Umgebung. Wie oben gezeigt, ist Arbeit nicht nur Mittel zur materiellen Reproduktion, sie verleiht dem Individuum darüberhinaus das Gefühl sozialer Wertschätzung. Das Streben nach Kontrolle der Lebensbedingungen beinhaltet auch das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und gesellschaftlicher Integration, denn nur auf kollektive Weise sind

---

<sup>1</sup> Im strengen Sinn bezeichnet der Begriff "Identität" das subjektive Selbstverständnis einer Person und ist zur Bezeichnung eines Kollektivs von Personen nicht angebracht. Er wird hier dennoch verwendet, einerseits weil sich der Begriff der "Corporate Identity" inzwischen in der Literatur durchgesetzt hat und weil er andererseits durchaus reale Versuche des Managements zur ideologischen Vereinnahmung von Personen kennzeichnet.

die Existenzbedingungen dauerhaft zu sichern. Die Teilnahme am kooperativen Arbeitsprozeß vermittelt emotionale Sicherheit und Selbstbestätigung. Die am Arbeitsplatz entstehenden sozialen Beziehungen und das von ihnen vermittelte Gefühl der Gemeinsamkeit entsprechen einem fundamentalen Sicherheitsbedürfnis der Lohnabhängigen.

Im Arbeitsprozeß selbst ist ein spontaner Zusammenhalt der Beschäftigten z.T. sogar produktionsnotwendig, um die Kooperation zu sichern. Darüberhinaus ist die Unterstützung durch andere für das Individuum ein wesentlicher Bestandteil der Kontrolle über die eigenen Handlungsbedingungen. Wer sich auf die anderen verlassen kann, fühlt sich weniger stark ausgeliefert an fremdbestimmte Strukturen, er ist eher in der Lage, sich am Arbeitsplatz einzurichten oder auch widerständige Praktiken zur Bewältigung der Situation zu entwickeln. Die Angst vor Fehlern verringert sich, wenn andere bereit sind, im Notfall zu helfen. Wissen um die Zuverlässigkeit der anderen schafft Vertrauen. Das auf diese Weise entstehende Gemeinschaftsgefühl ist nicht identisch mit gewerkschaftlicher Solidarität, die in erster Linie auf dem Bewußtsein einer gemeinsamen Lage gegenüber dem Arbeitgeber beruht. Es führt im Gegenteil oft zu einer Identifikation mit den Betriebszielen. Denn der Sinn der eigenen Arbeit ist eng mit dem Absatz des gemeinsamen Produkts verbunden, das eigene Schicksal scheint abhängig vom Erfolg des Betriebes auf dem Markt. Maßnahmen des Managements zur Stärkung der "Corporate Identity" können hier anknüpfen. Es besteht durchaus ein Bedürfnis der Beschäftigten, aufkommende Gefühle der Bedeutungslosigkeit als "kleines Rädchen im Getriebe" durch solche der hohen Bedeutung des gemeinsamen Ziels zurückzudrängen.

Die Kehrseite des Zusammenhalts nach innen ist die Abschließung der betrieblichen Sozialbeziehungen nach außen. Eine von der Belegschaft mitvollzogene "Corporate Identity" ist eine spezifische Form der sozialen Schließung. Die grundlegende Gemeinsamkeit besteht ja gerade darin, daß man nicht mehr wie eine Ware den verdinglichten Gesetzen der Konkurrenz ausgesetzt ist, sondern als Mitglied einer Organisation eine gewisse Kontrolle über die eigenen Lebensbedingungen ausübt. Die Angst, auf den Zustand des Ausgeliefertseins an unbeeinflußbare Marktbewegungen zurückgeworfen zu werden, ist ein starkes Motiv zur Verteidigung der betrieblichen Gemeinschaft gegen äußere Bedrohungen. Diese können vom Arbeitsmarkt ausgehen, aber auch von anderen Betrieben, die als Konkurrenten des Arbeitgebers auftreten. Die Identifikation mit der betrieblichen Gemeinschaft führt schnell zur Übernahme der Unternehmensziele in der Konkurrenz, die v.a. darin bestehen, möglichst intensiv und kostensparend zu produzie-

ren. Das Schicksal der Belegschaft wird so doch wieder an die Marktbewegungen gekoppelt, übergreifende gewerkschaftliche Solidarität wird untergraben, indem sich die Belegschaften verschiedener Betriebe gegenseitig unterbieten, um die Absatzchancen "ihrer" Produkte zu wahren.

Die in den betrieblichen Sozialbeziehungen sich entwickelnden Werte, Normen, Überzeugungen und Umgangsformen - mit einem Wort: die Unternehmenskultur - werden zum Mittel einerseits der Selbstvergewisserung, daß man dazugehört, andererseits der Ausgrenzung von Außenstehenden, die als ungeeignet hingestellt werden können, weil sie nicht in die Belegschaft "passen". Dies kommt Bestrebungen des Managements zur Förderung des "Teamgeistes" natürlich entgegen und entspricht auch den Bestrebungen zur verschärften Selektion bei der Einstellung anhand persönlicher Eigenschaften wie Loyalität oder Bereitschaft zu Ein- und Unterordnung. Andererseits kann eine so beschaffene "Corporate Identity" nicht entstehen, wenn nicht die Zugehörigkeit zum Betrieb tatsächlich einige Sicherheiten bietet, vor allem eine gewisse Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Es finden sich jedoch in allen Belegschaften mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl auch Außenseiter, die nur gering integriert sind. Bei anstehendem Personalabbau sind sie dann häufig die ersten, die gehen müssen. Das Management hat hierbei nur mit geringem Widerstand zu rechnen, anders als bei einer etwaigen Entlassung von voll integrierten Beschäftigten, die Unmut und Demotivierung in der gesamten Belegschaft hervorrufen kann. Das Management schafft hier nicht aus eigener Machtvollkommenheit eine Randbelegschaft, sondern macht sich vorhandene Abgrenzungen und Segmentierungen zunutze. Natürlich können Segmentierungstendenzen auch gefördert werden, indem man z.B. für bestimmte, relativ konjunkturen anfällige Arbeitsplätze nur befristet einstellt, womit die Randbelegschaft von vornherein als solche bezeichnet wird. Erweist sich jedoch ein befristet Beschäftigter als besonders leistungsfähig, wird jedesmal neu die Frage auftauchen, ob man nicht doch seinen Vertrag entfristet und dafür jemand aus der vermeintlichen Stammbeflegschaft entläßt. Es gibt daher keine Sicherheit vor der Konkurrenz, die Schließung muß immer wieder neu praktiziert werden, entsprechende Machtpotentiale der Belegschaft sind immer wieder neu zu mobilisieren.

Empirisch vorfindbare Regeln zur "Unternehmenskultur" und zur "Corporate Identity" zeichnen sich einerseits durch ihre Allgemeinheit und Weitschweifigkeit aus, die wenig verbindliches für die konkrete Ausgestaltung der sozialen Beziehungen im Betrieb zu

beinhalten scheinen. Sieht man genauer hin, zeigt sich andererseits, daß sie auf bestimmten Handlungsweisen aufbauen, die im Laufe der Jahre entstanden sind und die keinesfalls vom Management künstlich geschaffen werden können (Bundesmann-Jansen/ Pekruhl 1992: 206f.). Auch in dieser Hinsicht findet sich im Betrieb ein komplexes Geflecht von Kooperation und Konkurrenz, von Widerstand der Beschäftigten und Vereinnahmung durch das Management, von offiziellen und inoffiziellen Praktiken. "Unternehmen haben eine Sonnen- und eine Schattenseite. Die eine wird - zum Teil mit großem publizistischen Aufwand - zur Schau gestellt, die andere mit oft ebenso großem Aufwand im Dunklen gehalten. Die herrschende 'Hochkultur' stellt sich selber in Unternehmensgrundsätzen, Führungsleitsätzen, Slogans, Hymnen und Sprachregelungen öffentlich dar. Die protestierende Subkultur muß andere Wege suchen: sie bedient sich eher subversiver Techniken, um die Verhältnisse bloßzustellen (Graffiti, Witze, Spitznamen, Poster, Sticker)." (Neuberger/ Kompa 1993: 107)

### ***Die segmentierte Belegschaft***

Strukturell bedingte Ungleichheiten bezüglich der Stellung von Beschäftigten im internen Arbeitsmarkt werden in Theorien des internen Arbeitsmarkts erstens als Ausdruck einer betrieblichen Strategie der Risikobegrenzung angesehen. Um nicht zu stark abhängig zu werden vom internen Arbeitskräftepotential, geht der Betrieb nur zu einer möglichst geringen Zahl von Beschäftigten dauerhafte Bindungen ein. Diese Kernbelegschaft wird abgegrenzt von der Randbelegschaft, die durch ihre unsichere Stellung die Flexibilität des Betriebes gewährleistet. Zweitens kann durch Segmentierung die Konkurrenz für den Teil der Belegschaft aufrechterhalten werden, dessen Beschäftigung stärker vom schwankenden Bedarf des Betriebes abhängt. Nur bei schlecht meßbaren Leistungen ist es effizienter, den Arbeitseinsatz stärker sozial zu regulieren und andere als finanzielle Anreize zu bieten. Drittes soll aus Herrschaftsgesichtspunkten die Wirksamkeit der Entlassungsdrohung für solche Arbeitskräfte erhalten bleiben, bei denen aufgrund ihrer stark fremdbestimmten Tätigkeiten eine Integration durch bürokratische Regeln und ideologische Beeinflussung nicht möglich und auch nicht notwendig ist.

In den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels wurde versucht zu zeigen, daß solche Arbeitgeberstrategien nur deshalb erfolgreich sein können, weil die Beschäftigten selbst, um sich vor den Unwägbarkeiten des Arbeitsmarkts zu schützen, Strategien der sozialen

Schließung verfolgen. Die Kontrolle über den Arbeitsprozeß, die sie trotz gegenläufiger Anstrengungen des Managements in unterschiedlichem Maß ausüben können, dient ihnen als Mittel zur Erlangung selektiver Vorteile, vor allem was die Beschäftigungssicherheit betrifft. Zwar nutzt das konkurrente Handeln der Beschäftigten dem Arbeitgeber; er wird daher solche Prozesse begünstigen und aktiv fördern. Ob aber Segmentierung innerhalb einer Belegschaft stattfindet, entlang welcher Linien sie verläuft und wie stark sie sich verfestigt, hängt davon ab, inwieweit die Arbeitenden ihre am Arbeitsplatz ausgeübte Kontrolle benutzen, um sich voneinander abzugrenzen und Gruppenzusammenhänge gegen Außenstehende zu schließen, oder ob sie ihre Kontrollpotentiale weiterentwickeln zur aktiven kollektiven Gestaltung der betrieblichen Strukturen im Sinne von Chancengleichheit. Es können daher keine allgemeinen und eindeutigen Kriterien zur Unterscheidung einer Stamm- und einer Randbelegschaft benannt werden, weil die Abgrenzung Ergebnis konkreter Handlungsprozesse im Betrieb ist. Wohl ist es sehr wahrscheinlich, daß soziale Schließung stattfindet und daß sie vom Management genutzt und gefördert wird, um seinerseits die Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu wahren. Wie aber das Handeln konkret aussieht und welche Strukturen des internen Arbeitsmarkts daraus entstehen, ist eine Frage, die nur durch empirische Untersuchungen zu beantworten ist.

In den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels wurden bereits einige Annahmen darüber getroffen, wie sich soziale Schließung zur Segmentierung der Belegschaft verfestigen kann. Sie sollen im folgenden noch einmal kurz zusammengefaßt werden.

Betriebliche Qualifizierungs- und Lernprozesse führen dann zur Segmentierung, wenn bestimmte Beschäftigtengruppen ihr im Arbeitsprozeß individuell oder kollektiv erworbenes Wissen monopolisieren, um sich als Personen vor einem Austausch mit anderen zu schützen. Schon der Prozeß des Erwerbs bestimmter Kenntnisse und Fähigkeiten kann aufgrund ausgeübter Kontrolle über den Arbeitsprozeß auf einen bestimmten Personenkreis beschränkt werden. Wer keinen Zugang zu diesem Kreis findet, trägt wegen mangelnder Qualifikation ein höheres Beschäftigungsrisiko. Sind mehrere Beschäftigte auf solche Weise unqualifiziert geblieben, bilden sie die Randbelegschaft. Der Arbeitgeber seinerseits wird sie auch bei formalisierten Weiterbildungsmaßnahmen ausschließen und damit zur Verfestigung der Segmentation beitragen.

Hierarchisch aufgebaute Strukturen der Arbeitsteilung weisen dem Individuum einen festen Platz in der betrieblichen Organisation zu und geben ihm dadurch ein gewisses Maß

an Sicherheit. Zugleich ist die Über- und Unterordnung der Personen eine zumindest zeitweilige Festschreibung der in der Konkurrenz erreichten Position. Segmentierung entsteht dann, wenn eine Gruppe von Beschäftigten ihre Möglichkeiten zur Kontrolle des Arbeitsprozesses nutzt, um die oberen Rangstufen für sich zu reservieren. Wer formelle Kriterien (z.B. Facharbeiterbrief) nicht erfüllt oder informelle Zuschreibungen (z.B. "Frauen können das nicht") erdulden muß, wird auf die unteren Hierarchieebenen festgelegt. Es entsteht eine Randbelegschaft, die objektiv gesehen die Anforderungen der oberen Ebenen wahrscheinlich ebensogut erfüllen könnte, aber keine Chance erhält, dies unter Beweis zu stellen. Der Arbeitgeber wird das seine durch eine hierarchische Arbeitsteilung und eine entsprechende Personaleinsatzpolitik tun, um solche Prozesse zu fördern. Solidarisierungen der Stamm- mit der Randbelegschaft sind recht unwahrscheinlich, weshalb der Arbeitgeber seine Kontrolle über Tätigkeit und Beschäftigungsperspektive der Arbeitenden im unteren Segment verstärken kann.

Mobilitäts- und Aufstiegsmuster legen fest, welche Anforderungen an die Individuen gestellt werden, wenn sie ihre Position in der betrieblichen Hierarchie verbessern und damit größere Sicherheit gegen einen Austausch über den Arbeitsmarkt gewinnen wollen. Zugleich lenken die Regelungen über Versetzungen und Beförderungen die Konkurrenz in bestimmte Bahnen, die es beiden Seiten, dem Management wie den Beschäftigten, gestatten, Mobilität und Aufstieg zu planen und zu steuern. Segmentierung entsteht dann, wenn eine Gruppe von Beschäftigten die Regeln so beeinflussen kann, daß der Geltungsbereich von vornherein auf sie selbst beschränkt wird. Die ausgeschlossenen Personen bilden dann eine Randbelegschaft, weil sie keine Chance erhalten, durch innerbetrieblichen Aufstieg von den relativ unsicheren Arbeitsplätzen am unteren Ende der Hierarchie wegzukommen. Der Arbeitgeber fördert solche Schließungsprozesse, weil im oberen Belegschaftssegment die Konkurrenz um individuellen Aufstieg leistungssteigernd wirkt, während das untere Segment bei rückläufiger Absatzentwicklung als "Personalabbaureserve" genutzt werden kann.

Auch die selektive Gewährung betrieblicher Sozialleistungen läßt sich zurückführen auf ein stillschweigendes oder ausgehandeltes Einverständnis zwischen Arbeitgeber und den durchsetzungsfähigeren Teilen der Belegschaft darüber, wer zur Stammbesellschaft gehört und wer nicht. Kriterien wie die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder die Vollzeitbeschäftigung sind zwar einerseits eindeutig und entziehen dem Arbeitgeber die Möglichkeit, Sozialleistungen willkürlich zu handhaben. Sie verfestigen aber andererseits die Spaltung

der Belegschaft in ein Segment, dessen Beschäftigungsbedingungen eher sozial gestaltet werden, und eines, dessen Schicksal eher den Unwägbarkeiten des Arbeitsmarkts ausgeliefert bleibt. Der Arbeitgeber fördert diese Spaltung aus Gründen der Kostenersparnis und zur Förderung der Loyalität des begünstigten Personenkreises.

Die betriebliche Interessenvertretung verkörpert den Anspruch der Beschäftigten auf eine institutionalisierte Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen. Sie beruht auf der Einsicht, daß individuelle Einflußnahme begrenzt und zwangsläufig konkurrenzbehaftet ist. Im Kollektiv gewinnen die Arbeitenden neue Machtpotentiale hinzu und erweitern damit ihren individuellen Einflußbereich. Solange jedoch die Arbeitskraft ihren Warencharakter behält und Konkurrenz deshalb nicht vollständig aufhebbar ist, schlagen sich individuelle und gruppenspezifische Unterschiede in der Kontrolle des Arbeitsprozesses auch in unterschiedlich großen Chancen zur Mitbestimmung der Beschäftigungsbedingungen nieder. Je mehr ein Betriebsrat auf das Durchsetzungsvermögen einzelner Gruppen angewiesen ist, je weniger es ihm gelingt, die Machtpotentiale der Belegschaft als Ganzes zu nutzen und zu mobilisieren, desto näher liegt für die durchsetzungsstarken Gruppen die Versuchung, die kollektive Interessenvertretung zur selektiven Absicherung der eigenen Position zu instrumentalisieren. Segmentierung entsteht dann auch durch die Politik des Betriebsrats, der vor allem in Krisensituationen versucht "zu retten, was zu retten ist", d.h. der in Entscheidungen des Managements über Personalabbau einbezogen wird und nun versuchen muß, eigene Kriterien für die Auswahl der zu entlassenden Personen durchzusetzen. Zur Randbelegschaft, die für Entlassungen in Frage kommt, werden dann die Beschäftigtengruppen, die auch sonst über geringe Durchsetzungsfähigkeit verfügen und deshalb auch für den Betriebsrat kein Machtpotential darstellen. Der Arbeitgeber kann dies wiederum nutzen, um die Selektion zu rechtfertigen und Entlassungen mit Hilfe des Betriebsrats reibungsloser abzuwickeln.

Betriebe sind nicht nur sachliche Funktionszusammenhänge sondern auch eine menschliche Gemeinschaft. Als solche unterscheidet sich ein Betrieb vom anderen, jeder bildet so etwas wie eine "Corporate Identity" heraus. Es entspricht einem fundamentalen Bedürfnis der Arbeitenden nach Sicherheit, wenn sie danach streben, Gemeinsamkeiten und solidarische Handlungsweisen zu entwickeln. Dies kommt den betrieblichen Interessen insoweit entgegen, als dadurch die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft in der Belegschaft gefördert werden. Zugleich aber entsteht eine weitere Möglichkeit zur Ausgrenzung und sozialen Schließung. Da Sicherheit des Arbeitsplatzes für die Beschäftigten nie



vollständig erreichbar ist, kann im Betrieb auch keine echte emotionale Geborgenheit entstehen. Allenfalls können die Risiken durch engeren gruppenförmigen Zusammenschluß innerhalb einer Belegschaft gemindert werden. Meistens ist auch dies nur eine Umverteilung des Risikos: Die Gemeinschaft schützt ihre Mitglieder dadurch, daß sie andere ausschließt, die dann das höhere Risiko zu tragen haben. Wer nicht "dazugehört", wird in die Randbelegschaft abgedrängt. Der Arbeitgeber kann daraus Nutzen ziehen, indem er seinerseits Vorteile und Risiken selektiv verteilt und damit die Handlungsfähigkeit der Belegschaft als Ganzes schwächt.

Insgesamt also ist Segmentierung in einer Belegschaft das Ergebnis vielfältiger und widersprüchlicher Handlungen sozialer Schließung. Nicht die persönlichen Merkmale der Beschäftigten sind zu untersuchen bei der Feststellung, ob es eine Spaltung in Stamm- und Randbelegschaft gibt, sondern jene Handlungsweisen. Allgemeiner Ausgangspunkt ist die widersprüchliche Lage der Arbeitenden als Ware Arbeitskraft einerseits und als selbständige Personen andererseits. Als Personen sind sie in der Lage, ihre Situation im Betrieb zu beeinflussen, das Wirken der Konkurrenz können sie jedoch nicht aufheben. Segmentierung entsteht dann, wenn relevante Gruppen in einer Belegschaft ihre Möglichkeiten zur Kontrolle des Arbeitsprozesses dazu nutzen, sich dauerhaft Vorteile in der Konkurrenz zu verschaffen. Aus Profit-, Effizienz- und vor allem aus Herrschaftsgründen wird der Arbeitgeber solche Schließungsprozesse begünstigen und fördern. Er könnte sie jedoch nicht von sich aus hervorrufen, wären sie nicht bereits im Handeln der Arbeitenden angelegt.

## 8. Die Strukturierung eines internen Arbeitsmarkts durch den Betriebsrat - ein Fallbeispiel

Im folgenden Beispiel handelt es sich um das deutsche Tochterunternehmen eines multinationalen Automobilkonzerns. Hauptaufgaben der Tochter sind Verkauf und Vertrieb der im Ausland hergestellten PKW und Ersatzteile. Zum Vertrieb der PKW und zur Betreuung der ca. 800 selbständigen Händler gibt es Regionalbüros in Süddeutschland, in Norddeutschland und in der Zentrale selbst, die sich im Westen der Bundesrepublik befindet. Zum Vertrieb der Ersatzteile wurden vier Vertriebszentren - ebenfalls über die Bundesrepublik verteilt - gegründet. Am Sitz der Zentrale befinden sich die Verwaltung und das Zentralersatzteillager, das gleichzeitig die Aufgaben eines der vier Vertriebszentren erfüllt.

Das Unternehmen hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung (Sommer 1988) 400 Beschäftigte, davon arbeiteten jeweils etwa 20 in den Regionalbüros Nord und Süd sowie in den zwei bestehenden Vertriebszentren (das dritte befand sich noch im Aufbau). 330 Beschäftigte waren Angestellte, davon 100 außertarifliche (AT-) Angestellte. Das Management bestand aus 15 Leitenden Angestellten, die ihre Politik eng mit der Konzernmutter abstimmten. Der Altersdurchschnitt lag bei 34 Jahren, es handelte sich also um eine relativ junge Belegschaft. Die folgenden Ausführungen beschränken sich im wesentlichen auf die Beschäftigten in der Zentrale, d.h. auf 45 Lagerarbeiter und 275 Angestellte. Diese Belegschaft wurde ergänzt durch ca. 40 befristete Aushilfen und Leiharbeiter/innen (Jahresdurchschnitt 1987) sowie durch Beschäftigte zahlreicher Dienstleistungsfirmen, die auf der Grundlage von Werk- oder Dienstverträgen ebenfalls im Betrieb tätig waren.

Die Untersuchung basiert auf fünf jeweils etwa zweistündigen Interviews mit mehreren Mitgliedern des Betriebsrats und einem etwa eineinhalbstündigen Interview mit dem Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung. Die Untersuchung erfolgte im Zusammenhang eines Forschungsprojekts zur Problematik der Leiharbeit und der Auftragsvergabe an Fremdfirmen im Rahmen von Werk- und Dienstverträgen. Im Vordergrund des Interesses standen dabei die Probleme und Möglichkeiten betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung (Kock 1990).

Durch die Eingliederung von Dienstleistungsfirmen und Leiharbeiter(inne)n in den Arbeitsprozeß entsteht eine Gesamtbelegschaft mit verschiedenartigen Beschäftigungsverhältnissen, die sich v.a. danach unterscheiden, inwieweit die betreffenden Personen in den betrieblichen Sozialzusammenhang integriert sind. Der Fall ist deshalb besonders interessant, weil hier ein

breites Spektrum von Beschäftigungsverhältnissen vorzufinden ist, angefangen von scheinbar rein marktformigen Beziehungen mittels Werk- und Dienstverträgen über Leiharbeit und kurzfristige Aushilfsverhältnisse bis hin zur relativ stabilen Dauerbeschäftigung mit Aufstiegsmöglichkeiten in der betrieblichen Hierarchie. Wie zu zeigen sein wird, ergeben sich die Unterschiede keineswegs aus der Natur der Unternehmensaufgaben oder aus Marktgesetzmäßigkeiten, sie entstehen vielmehr aus interessengeleitetem Handeln der betrieblichen Akteure. Die Politik des Managements zielt darauf ab, möglichst viele Leistungen entweder durch befristete Einstellungen oder durch Auftragsvergabe an andere Firmen zu erstellen und damit die betrieblichen Strukturen offenzuhalten sowohl gegenüber dem Arbeitsmarkt als auch gegenüber dem Markt für Dienstleistungen. Der Betriebsrat dagegen ist bestrebt, auf jede nur erdenklich Weise integrierend zu wirken und möglichst viele Beschäftigte in die betriebliche Belegschaft einzubeziehen. Es ist also der Betriebsrat, der versucht, Strukturen eines internen Arbeitsmarkts zu schaffen.

Das in den vorangegangenen Kapiteln dieser Abhandlung entworfene Konzept des internen Arbeitsmarkts kann mit dem vorliegenden empirischen Material insoweit umgesetzt werden, als deutlich wird, wie bestimmte Strukturmerkmale durch das Handeln des Betriebsrats in Auseinandersetzung mit der Unternehmensleitung entstehen. Die Reichweite der Analyse ist begrenzt, was das Handeln der Beschäftigten selbst angeht. Sie wurden nicht selbst befragt, ihre Interessen und ihr Handeln werden indirekt durch Analyse der Aussagen der verschiedenen Betriebsratsmitglieder erschlossen. Auch kann mit dem vorliegenden Interviewmaterial nicht weiter differenziert werden zwischen unterschiedlichen Auffassungen und Handlungsentwürfen innerhalb des Betriebsrats oder auch des Managements. Was den Betriebsrat angeht, so entstand jedoch während der Interviews mit insgesamt vier Betriebsratsmitgliedern der Eindruck, daß in diesem Gremium ein relativ hohes Maß an Übereinstimmung herrscht, das ein geschlossenes Handeln ermöglicht. Künftige, breiter angelegte Forschungen müßten versuchen, auf differenziertere Weise Handlungen und Interessen sowohl der Beschäftigten als auch des Betriebsrats und des Managements zu erfassen. Die vorgenommene Analyse soll hierzu Hinweise geben und Fragen aufwerfen.

Im folgenden wird zunächst eine Einschätzung der Beschäftigungspolitik des Unternehmens gegeben. Daran anschließend wird die Politik des Betriebsrats analysiert. Im dritten Abschnitt schließlich soll gezeigt werden, wie die Strukturierung des internen Arbeitsmarkts im einzelnen verlaufen ist.

## 8.1 Die Beschäftigungspolitik des Managements

Die Politik des Managements zeichnet sich dadurch aus, daß sehr konsequent alle Leistungen daraufhin überprüft werden, ob sie besser von eigenem Personal oder von Dienstleistungsfirmen erstellt werden können. Dabei spielt zunächst die Flexibilität eine Rolle. Warenförmige Dienstleistungen sind durch gezielte Auswahl leichter zeitlich und inhaltlich auf den jeweiligen Bedarf abzustimmen als Beschäftigungsverhältnisse, deren Begründung immer eine soziale Bindung zwischen Unternehmen und Arbeitenden impliziert. Dies gilt jedoch nur bis zu einer gewissen Grenze, die darin gesehen wird, daß man zu stark von den Unwägbarkeiten des Marktes bzw. von einzelnen Dienstleistern abhängig werden könnte. "Es ist sicherlich auch eine Überlegung: Was ist sinnvoll für unser Unternehmen, an eigenen Kapazitäten vorzuhalten, um nicht von außen gesteuert zu werden, sondern das Ganze draußen noch steuern zu können; und wo ist die sinnvolle Schnittstelle quantitativ, wirtschaftlich, qualitativ, wo man sagen kann: Es ist besser, sich Leistungen von außen einzukaufen?" Das Management unterscheidet daher nach Art und Beschaffenheit der jeweiligen Leistung im Hinblick auf ihre strategische Bedeutung. "Unser Erfolg ist im Grunde das, was wir nach draußen an den Handel bringen. Das heißt, *die* Institutionen müssen stark gemacht werden. Da haben auch Fremde wenig zu suchen. Wir wollen in der Zentrale keinen Wasserkopf bilden, wir wollen die Funktionen haben, die erforderlich sind; wir kaufen Dienstleistungen ein, die sinnvoll sind." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung) Entscheidend ist die Steuerung von Ressourcen und Prozessen der Leistungserstellung. Sie will man in der Hand behalten. In mancher Hinsicht ist es günstiger, Dienstleistungen zu beanspruchen, denn Beschäftigungsverhältnisse schaffen Kontrollprobleme, weil man es mit eigensinnigen Personen zu tun hat, mit denen ein Interessenausgleich gefunden werden muß. In anderer Hinsicht ist es vorteilhaft, Beschäftigungsverhältnisse einzugehen, um Unsicherheiten am Markt und Abhängigkeiten von anderen Unternehmen zu vermeiden. Daß Dienstleistungen und die Beschäftigung eigenen Personals prinzipiell als austauschbar gelten, kommt auch darin zum Ausdruck, daß der interviewte Hauptabteilungsleiter die Doppelfunktion des Einkaufs- und des Personalleiters ausfüllt. Im wesentlichen geht es um die Erstellung einer Leistung, in welcher vertraglichen Form dies geschieht, ist prinzipiell offen und wird von Fall zu Fall neu geprüft.

Am eindeutigsten scheint die Frage in Bezug auf den Fahrzeugverkauf beantwortet zu sein. Wie im KFZ-Handel mittlerweile üblich, sind die Händler selbständige Unternehmer, die aufgrund ihrer größeren Marktnähe eher in der Lage sind, die Nachfrage einzuschätzen bzw. zu stimulieren. In den Beziehungen des Konzerns zu den Händlern lassen sich jedoch mit der Zeit Veränderungen feststellen, die insgesamt den unternehmerischen Spielraum der Händler

einengen. Zunächst werden sie verpflichtet, ausschließlich die Fahrzeuge des Konzerns zu verkaufen. Dieser läßt durch eine Unternehmensberatung die Verkaufsströme analysieren, so daß Entscheidungen über eine Erweiterung des Händlernetzes getroffen werden können. Wer einen Vertrag abschließen will, muß zuvor eine relativ umfangreiche Betriebsprüfung durch den Außendienst des Herstellers über sich ergehen lassen. Bestandskontrollen durch die Außendienstbeschäftigten des Konzerns und monatliche Kontrollen des jährlich vorzulegenden Absatzplans sollen den Verkauf besser steuern. Bei Nichterfüllung des Plans werden von der Zentrale aus Werbekampagnen eingeleitet, die genau auf das zuvor analysierte Käuferpotential des jeweiligen Gebietes zugeschnitten sind. Bringt auch dies noch nicht den gewünschten Erfolg, kündigt der Konzern den Händlervertrag oder setzt den betreffenden Händlerbetrieb unter Konkurrenzdruck, indem er einen Vertrag mit einem zweiten Händler im gleichen Gebiet abschließt. Zum Untersuchungszeitpunkt waren noch relativ wenige Händler direkt per EDV an die Zentrale angebunden, die Planungen liefen allerdings darauf hinaus, alle an das Netz anzuschließen.

Es handelt sich also längst nicht mehr nur um reine Marktbeziehungen selbständiger Geschäftspartner. Die Tendenz geht eher dahin, die Händler wie eine eigene Verkaufsabteilung zu steuern, allerdings mit dem Unterschied, daß das Absatzrisiko von den Händlern mitgetragen wird. Was wie eine Geschäftsbeziehung aussieht, birgt in Wahrheit relativ starke Abhängigkeiten der Händler vom Herstellerunternehmen.<sup>1</sup> Trotz formal ökonomischer Beziehungen kann inhaltlich schon fast von einem Beschäftigungsverhältnis gesprochen werden, was z.B. auch darin zum Ausdruck kommt, daß die Zentrale versucht, durch Verkaufs- und Kundendienstschulungen, betriebswirtschaftliche Beratungen, Prämien für Leistungssteigerungen sowie Vorschriften zum einheitlichen Erscheinungsbild der Verkaufsstellen das Verhalten der Händler zu beeinflussen und im Sinne einer "Corporate Identity" zu vereinheitlichen. Über die Vorgabe von Verrechnungssätzen bei Reparaturen im Garantiefall wird auch Einfluß auf die Leistungsvorgaben für die Beschäftigten in den Werkstätten genommen. Würde man alle Beschäftigten der ca. 800 Händler zusammenrechnen, käme man auf eine "Gesamtbelegschaft" von etwa 20.000.

Während diese Strategie der Steuerung von Leistungen beim Verkauf der Fahrzeuge sehr erfolgreich ist, mußte sie beim Handel mit Ersatzteilen teilweise wieder aufgegeben werden. Ersatzteile müssen an Ort und Stelle sein, wenn die Reparatur anfällt, anders als beim Neufahrzeug wartet der Kunde nicht Tage oder Wochen auf eine Lieferung. Dieser Markt

---

<sup>1</sup> Daß dies keine Ausnahme sondern die Regel ist in der Automobilbranche, zeigen u.a. die Fallstudien von Rasten/ Stoepler (1987) und Eichhorst (1987).

war in den Anfangsjahren des Konzerns in der Bundesrepublik schwer zu kalkulieren. Das Unternehmen löste das Problem so, daß es selbst nur ein relativ kleines Zentrallager aufbaute und selbständige Zwischenhändler damit beauftragte, größere Mengen an Ersatzteilen zu lagern, die dann auf Anfrage der Einzelhändler ausgeliefert wurden. Der Kompromiß zwischen möglichst großer Versorgungssicherheit bei den Ersatzteilen und möglichst geringer Kapitalbindung durch Lagerhaltung schien gelungen, ohne daß der Konzern selbst schon eine Festlegung auf ein eigenes Vertriebssystem getroffen hätte. Es stellte sich dann allerdings heraus, daß die Zwischenhändler zum einen relativ teuer waren und zum anderen keineswegs die erforderliche Zuverlässigkeit zeigten, sodaß der Ruf des Herstellers bei den Kunden in Gefahr geriet. Die inzwischen gesammelten Erfahrungen über Vertriebswege und Lagermengen ermöglichten zudem eine bessere Kalkulation. Die Verträge mit den Zwischenhändlern wurden gekündigt, das Unternehmen ging dazu über, eigene Lagerkapazitäten aufzubauen und den Vertrieb selbst zu organisieren. Im Unterschied zum Handel mit Fahrzeugen ließ sich der Vertrieb der Ersatzteile mit dem Mittel des Vertrags offensichtlich nicht in gewünschter Weise steuern, zusätzliche Maßnahmen zur Beeinflussung des Lieferverhaltens der Zwischenhändler hätten wahrscheinlich die eigene Gewinnspanne zu sehr beeinträchtigt. Das Management entschied sich daher zum Übergang auf Beschäftigungsverhältnisse.

Die "Schnittstelle" zwischen der Eigenerstellung und dem Fremdbezug von Leistungen wird jedoch keineswegs eindeutig festgelegt. Während ein neues Zentralersatzteillager sich noch im Bau befindet, wird eine Spedition damit beauftragt, bestimmte Teile zwischenzulagern, bis sie dann im alten Zentrallager eingeräumt und schließlich für Lieferungen kommissioniert werden. "Wir hatten den gesamten Wareneingangsbereich fremd vergeben. Und wir hatten (zum Spediteur, K.K.) gesagt: 'Wir wollen in bestimmten Zeitabschnitten das und das Volumen an Containern bereitgestellt haben für unsere Einräumung. Wann ihr das macht, mit wieviel Leuten ihr das macht, mit welchen technischen Geräten ihr das macht, ist uns egal. Für uns zählt nur, daß wir an den Übergabepunkten zu festen Zeitpunkten das festgelegte Volumen an Teilen zum Einräumen haben.'" (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung) Die gleiche Spedition ist damit beauftragt, die fertig kommissionierten Sendungen auf LKW zu verladen und an die Händler auszuliefern. Die Tätigkeit der eigentlichen Lagerarbeiter wird damit quasi "eingerahmt" von Tätigkeiten der Speditionsarbeiter. Diese vertraglich geregelte Arbeitsteilung wird jedoch in der Realität nach den Beobachtungen des Betriebsrats keineswegs eingehalten: "Natürlich arbeiten unsere Leute dahinten (im Wareneingang, K.K.) mit, und die arbeiten da vorne (im Warenausgang, K.K.) mit. Die Durchführung dieses Vertrages, also eine saubere Trennung, die gibt es gar nicht. Das geht auch gar nicht. ... Die Leute von der Spedition sollen Ware ins Lager verbringen, da sind sie ja

schon im Lager drin. Und da, wo die Ware in die LKW verbracht wird, da ist ein Speditionsarbeiter den ganzen Tag im Lager, um die Ware da selbst in die LKW zu verbringen. Der macht natürlich aus Gefälligkeit auch noch viele andere Arbeiten mit, wenn er nichts zu laden hat." (Betriebsratsvorsitzende) Im Arbeitsprozeß selbst ergeben sich spontan vielerlei Kooperationserfordernisse, die nicht im Vorhinein vertraglich geregelt werden können.

Das heißt aber, daß die reale Grenze des Betriebes nicht klar gezogen ist. Für das Management hat dies mehrere Vorteile. Es erfolgt keine Festlegung auf eine verbindliche Personalplanung, bevor nicht das neue Lager fertiggestellt ist; die Leistungen der Spedition können zunächst getestet werden, bevor über die genaue Abgrenzung zur Eigenerstellung entschieden wird. Dies erweist sich auch deshalb als vorteilhaft, weil die Spedition durch ein Zweischichtsystem längere Betriebszeiten und damit höhere Lieferbereitschaft verspricht; sie ist ihrerseits in der Lage, die Belieferung durch Vergabe von Unteraufträgen an selbständige Fahrer oder Expresß-Unternehmen rund um die Uhr durchzuführen. Für die Lagerarbeiter jedoch ist die Lage problematisch. Sie sind verunsichert, was ihre zukünftigen Arbeitsplätze angeht; sie geraten unter Druck, ebenfalls der Einführung eines Schichtsystems zuzustimmen, um mit den Leistungen der Spedition konkurrieren zu können. Zudem ist die Zusammenarbeit mit den Speditionsarbeitern recht problematisch: "Die werden auch geheuert und gefeuert. Keine eingearbeiteten Leute, die machen halt 'Nach mir die Sintflut', die arbeiten miserabel. Und die Folgen müssen unsere ja wieder ausbaden. Da wird mit hoher Fehlerquote gearbeitet, die lastet man unseren Leuten wieder an. Dann müssen die teilweise doppelt arbeiten, um das wieder auszubessern. Letztendlich aber ohne das zu dokumentieren, denn sonst könnten wir als Betriebsrat ja Einfluß nehmen." (Betriebsratsvorsitzende)

Auch an anderen Stellen im Unternehmen sind Fremdfirmen tätig, auch hier zeigen sich ähnliche Abgrenzungsprobleme im Arbeitsprozeß: Ein Angestellter einer Bewachungsfirma übernimmt am Abend den Dienst an der Pforte von den beim Unternehmen selbst beschäftigten Telefonistinnen; ein Caterer wird mit den Tätigkeiten aus der Kantinenbewirtschaftung beauftragt, die zur Betreuung von Konferenzen dienen; im Marketing werden Leute einer Werbeagentur mit bestimmten Kampagnen beauftragt, die allerdings von den Beschäftigten des Unternehmens daraufhin überprüft werden sollen, ob sie in das Profil des Unternehmens passen; in der EDV-Abteilung sind ständig einige Programmierer von Softwarefirmen mit der Entwicklung und Einrichtung neuer Programme beschäftigt, die dann von den Beschäftigten des Unternehmens übernommen werden; die Personalabteilung arbeitet im Bereich der Weiterbildung mit einer Beratungsfirma zusammen, die geeignete Maßnahmen für die Beschäftigten des Unternehmens durchführen soll.

Die Begründungen der Unternehmensleitung für die jeweilige Auftragsvergabe sind unterschiedlich. Zum einen will man Spezialwissen, über das die eigenen Beschäftigten nicht verfügen, hinzukaufen; zweitens sollen nur zeitweilig benötigte Dienste auch zeitgenau auf die Dauer des realen Bedarfs zugeschnitten werden. Drittens schließlich spielen Erwägungen eine Rolle, die auf Vermeidung von Bindungen an Beschäftigte zielen. Dies wird von der Konzernmutter teilweise dadurch mitgesteuert, daß der Personaletat sehr knapp gehalten wird, während der Sachkostenetat relativ große Spielräume für das örtliche Management beinhaltet. Fest eingestellt wird nur für strategisch wichtig eingestufte Tätigkeiten. Schon bei der Arbeit eines Hausmeisters wird unterschieden zwischen steuernden und deshalb im Unternehmen selbst verbleibenden Funktionen einerseits und ausführenden Tätigkeiten, die an Fremdfirmen vergeben werden können, andererseits: "Ich könnte also im Moment drei Hausmeister und drei Handwerker beschäftigen. Das ist nicht sinnvoll, mir reicht einer, der diesen Bereich zentral plant, koordiniert, kontrolliert, und der soll sich seine Handwerker von draußen holen, die die Reparaturen machen. Dafür ist der Mann zu teuer und zu wichtig, daß der im Haus 'rumrennt, um Birnen auszutauschen." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung)

Eine klare Abgrenzung zu den Fremdfirmen liegt nicht im Interesse des Managements, ihm geht es eher darum, Strukturen flexibel zu halten und Entscheidungen aufzuschieben. Prinzipiell wird versucht, die Fremdleistungen durch das Mittel des Werkvertrags zu steuern, die Kontrolle erfolgt anhand der Vertragsbestimmungen, deren Einhaltung möglichst schon durch die Konkurrenz der Dienstleister untereinander sichergestellt sein soll. Zum Problem wird diese Vorgehensweise erst, wenn das Instrument des Werkvertrags nicht im Sinne des Unternehmens handhabbar ist. Hier können sich dann Kontrollprobleme ergeben, die eine stärkere Abgrenzung ratsam erscheinen lassen. Gründe dafür können bei den Fremdfirmen liegen, die sich als unzuverlässig erweisen oder aber versuchen, ihre Handlungsspielräume auf Kosten des Auftraggebers zu nutzen. Die Probleme können aber auch im unternehmensinternen Bereich liegen. Wie im Lager, so ergeben sich im vorliegenden Fall auch an anderen "Schnittstellen" zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug bestimmte Kooperationserfordernisse, welche die im Vertrag festgelegte Arbeitsteilung oftmals in Frage stellen. Hier zeigt sich dann, daß Arbeitsleistungen nicht wie Waren beliebig zu einem Ganzen zusammengefügt werden können, ohne die Arbeitenden selbst in den Prozeß einzubeziehen. Wie im weiteren noch zu zeigen sein wird, kommt es an allen "Schnittstellen" darauf an, inwieweit die Beschäftigten des Unternehmens bereit und in der Lage sind, die vertraglichen Lücken aktiv auszufüllen und die notwendige Kooperation informell herzustellen.



Der Betriebsrat greift diese Problematik auf, um Forderungen an das Management zu stellen. Erst dadurch entsteht für das Unternehmen aus dem scheinbar sachlichen Problem einer Kombination von verschiedenartigen Leistungen ein Personalproblem. "Der Betriebsrat steht diesem Einsatz in Teilbereichen ausgesprochen kritisch gegenüber, weil seine Zielsetzung ist eindeutig mehr in Richtung auf unbefristete Arbeitsplätze als Einkauf von externer Kapazität und damit Flexibilität. Das heißt, er stellt relativ hohe Anforderungen an uns, was saubere Vertragsgestaltung anbetrifft. Er stellt hohe Anforderungen, was seine eigene Information betrifft. Es hat sich mit den Jahren an sich eingeschliffen, daß wir einen bestimmten Standard an Kommunikation in der Richtung haben, was nicht ausschließt, daß wir gerade im Bereich von Dienst- und Werkverträgen deutlich unterschiedlicher Meinung sind. Wir haben schon Arbeitsgerichtsverfahren über diese Dinge gehabt. ... Wir haben nicht zuletzt durch die Aktivitäten des Betriebsrats auch in den Abteilungen inzwischen eine Sensibilität erreicht, daß die bei solchen Vertragsgestaltungen im Vorfeld schon auf uns zukommen und sagen: 'Hört mal, Leute, geht das denn, oder was habt ihr von der Personalseite für Probleme?'" (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung) Die Unternehmenspolitik der Abgrenzung eines internen (Personal-) Bereichs von externen Märkten für Dienstleistungen ist folglich nicht zu erklären ohne die Politik des Betriebsrats, der wiederum im Interesse der Beschäftigten an einer Sicherung ihrer Arbeitsplätze und ihrer Arbeitsbedingungen tätig wird. Für den Bereich des Lagers gibt es inzwischen eine (weiter unten noch näher zu analysierende) Betriebsvereinbarung, welche den Tätigkeitsbereich der Spedition im neuen Lager genauer abgrenzt und zudem ein Mitspracherecht des Betriebsrats bei Planungen über weitere Ausgliederungen betriebseigener Bereiche festschreibt.

Durch einen hohen Anteil an befristeten Arbeitsverhältnissen und durch die Inanspruchnahme von Leiharbeit hält das Unternehmen die Grenze zum Arbeitsmarkt offen. Man versucht, mit einer Mindestbelegschaft auszukommen, die bei jedem Mehrbedarf durch Aushilfen aufgestockt wird. Dabei ist es im Management selbst durchaus umstritten, wo genau das Minimum liegt, bei dessen Unterschreitung die Funktionserfüllung gefährdet wird: "Ich komme auch nicht mit allen Anträgen bei der Geschäftsleitung durch. Wenn die sagt: 'Wir sind noch nicht, oder aus den und den Gründen generell nicht bereit, da eigene Kapazitäten aufzustellen' ..., das ist letztlich Unternehmensentscheidung. Daran sind wir als Funktionsträger gebunden, wir müssen dann halt gucken, wie wir unter Setzung dieser Eckdaten letztlich das Geschäft hier aufrecht erhalten können." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung) Befristungen erfüllen in diesem Zusammenhang zwei Funktionen: Einmal werden zeitweilige Engpässe überbrückt, wobei von vornherein klar ist, daß keine neue Stelle geschaffen werden soll; zum anderen dienen befristete Stellenbesetzungen quasi als Test, ob die entsprechende Stelle wirklich (noch) notwendig ist.

"Wir haben hier bei uns, ich will mal sagen: ein Strukturproblem. Die Abteilungen sind von ihrer Organisation in vielen Funktionen nur einfach besetzt. Weil es sich einfach noch nicht lohnt, Funktionen doppelt und dreifach zu besetzen, um 'Backup-Positions' zu haben. Das heißt, wenn ein Sachbearbeiter in Urlaub ist oder krank ist, oder wir haben Zwischenräume zwischen Austritt eines Mitarbeiters und Beginn eines neuen Mitarbeiters, dann sind komplette Funktionen vakant. Sicher haben wir Personalreserven, nur die reichen ab irgendeinem Punkt nicht mehr aus, um die Funktionen komplett abzudecken. Wir sind ein Vertriebsunternehmen, das heißt, wir müssen leistungsfähig und zu jeder Zeit von außen ansprechbar sein. Wir können nicht sagen: 'Händler, wir können heute deinen Garantierantrag nicht bearbeiten, weil der Herr Meier uns ausgefallen ist.' Da muß nachgefahren werden. Wir können keinen Kundenbrief vier Wochen liegenlassen, weil der Arbeitsplatz des Korrespondenten nicht besetzt ist. Da muß umverteilt werden in der Abteilung, und da werden dann Arbeitsplätze gebildet, die für von außen kurzfristig hinzutretende Mitarbeiter zu bewältigen sind, so daß die eigenen Kollegen frei werden für diese Vertretungsaufgaben." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung) Um alle Anforderungen auf diese Weise zu bewältigen, muß der Personaleinsatz in jeder Hinsicht flexibel sein. Zunächst wird davon ausgegangen, daß die Beschäftigten die Möglichkeiten der gleitenden Arbeitszeit nutzen, um Engpässe durch Mehrarbeit zu überbrücken. Hierin und in der Möglichkeit, darüberhinaus noch Überstunden anzuordnen, besteht vor allem die genannte interne "Personalreserve". Da sie schon bei normalem Betrieb weitgehend ausgeschöpft ist, müssen immer wieder kurzfristig Aushilfen engagiert werden. Ist eine befristete Einstellung nicht möglich, weil z.B. von einem auf den anderen Tag niemand zu finden ist, wird eine Verleihfirma eingeschaltet. Um Aushilfen und Leiharbeiter/innen eingliedern zu können, müssen Arbeiten intern so umverteilt werden, daß Tätigkeitsbereiche entstehen, die von ihnen bewältigt werden können. Die Arbeitsplatzstrukturen variieren deshalb ständig.

Auch hier läßt sich wieder feststellen, daß die Grenzen zwischen interner und externer Beschäftigung nicht unabhängig sind vom Handeln der Beschäftigten und des Betriebsrats. Mehrarbeit steht dem Unternehmen nicht einfach zur Verfügung, sondern ist im Rahmen der Gleitzeit von der Bereitschaft der Beschäftigten, als Überstunden zudem noch von der Genehmigung des Betriebsrats abhängig. In einer Abteilung ist es dann auch schon dazu gekommen, daß die Beschäftigten nicht mehr bereit sind, im geforderten Umfang Mehrarbeit zu leisten. Entsprechend viele Aushilfen müssen hier eingestellt werden. Mit diesen gibt es nun trotz der geschilderten Arbeitsumverteilungen Probleme bei der Einarbeitung, einmal weil ihnen bei dem hohen Arbeitsanfall kaum Zeit dazu bleibt, zum anderen aber auch, weil die betrieblichen Beschäftigten aufgrund ihrer eigenen Arbeitsüberlastung zunehmend unwillig nur unzureichende Einweisungen geben. Die Personalabteilung ist deshalb bemüht,

solche Personen, die schon einmal als Aushilfe im Unternehmen tätig waren, beim nächsten Bedarfsfall wieder zu beschäftigen. "Wir haben da einen gewissen eigenen Helferpool, das heißt, Mitarbeiter mit befristeten Verträgen, die immer wieder ins Haus kommen." Nur wenn diese absagen, werden Verleihfirmen eingeschaltet. "Also vom Wunsch her wäre das eine Rangfolge. Weil man baut sich mit diesen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Firmen-Know-How auf. Die Leute sind im Hause einfach flexibel, sie kennen die Organisation, es entsteht auch eine andere Bindung zum Unternehmen als bei Mitarbeitern im Rahmen des AÜG (Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, K.K). Nur, wir tun uns relativ schwer, den Pool immer ausreichend zu pflegen, d.h. immer ausreichend Bestand dort vorzuhalten, um die Abteilungen von hier aus bedienen zu können, wenn dort Bedarf ist. Wir fahren im Moment, wenn man diesen Vertretungsbereich mal nimmt, so zwei Drittel zu einem Drittel, also ein Drittel an befristeten Kräften und zwei Drittel im AÜG-Bereich. Denn die Abteilungen kommen zum Teil auch so kurzfristig mit ihren Anforderungen auf uns zu, daß wir einfach schnell reagieren müssen, und da ist natürlich der AÜG-Bereich der reagibelste." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung) Selbst im Verleihbereich ist man dazu übergegangen, bestimmte Leiharbeiter/innen namentlich vom Verleiher anzufordern.

Die Schwierigkeiten bei der Eingliederung von Aushilfen zeigen die sozialen Grenzen dieser Flexibilisierungsstrategie. Jeder Betrieb bildet als Funktions- und als Sozialzusammenhang bestimmte Eigenheiten heraus, die von Außenstehenden nicht ohne eine gewisse Einarbeitungszeit nachvollzogen werden können. Das Management ist in einem Fall wie dem hier beschriebenen in hohem Maße darauf angewiesen, daß die betrieblichen Beschäftigten die Aushilfen immer wieder einweisen sowie sich selbst immer wieder in neue Aufgabenbereiche einarbeiten. Daneben ist man relativ stark auch auf die Bereitschaft der externen Arbeitnehmer/innen angewiesen, wiederholt im Bedarfsfall einzuspringen. Auch bei der gegenwärtigen Arbeitslosigkeit kann letzteres nur bis zu einem gewissen Grad vorausgesetzt werden. Schließlich ist man vor allem bei kurzfristigen Einsätzen von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern auf den Betriebsrat angewiesen, der nach § 99 BetrVG das Recht hat, bei negativen Auswirkungen für die Beschäftigten der Maßnahme zu widersprechen, wobei er eine Woche Zeit hat, die Sachlage zu prüfen. Allein schon die dadurch bedingte Verzögerung kann die Möglichkeit des Leiharbeitereinsatzes stark einschränken.

Erst aus dieser widersprüchlichen Situation heraus und nicht schon aus den Strategien des Managements entstehen bestimmte, weiter unten noch genauer zu analysierende Strukturen der Personalplanung und des Personaleinsatzes. So wurde im Hinblick auf die Leiharbeit vor Jahren schon ein Arbeitsgerichtsprozeß geführt, "... wo wir die Standpunkte mal grundsätz-

lich geklärt haben, und uns da auch auf ein Verfahren geeinigt haben, was diesen Bereich betrifft und die dem Betriebsrat zustehenden Informationen." Dem Betriebsrat werden jetzt die Lizenzen der Verleihfirmen vorgelegt, er wird über den Einsatzbereich informiert und erhält die Unterlagen über die konkreten Personen. "Das sind an sich eingeschliffene, ich möchte fast sagen: Routineverfahren." Auch im Bereich der Befristungen gibt es nach einigen Prozessen vor Gericht Verfahrensregelungen, die u.a. Abrufverträge verbieten und bei wiederholter befristeter Einstellung eine Gehaltserhöhung vorsehen. Im Gefolge dieser Gerichtsprozesse wurde dann auch eine Betriebsvereinbarung über Grundlagen der Personalplanung abgeschlossen: "Es wird einfach ein Plan gemacht über den Personalbestand und den Personalbedarf pro Jahr, der wird mit dem Betriebsrat abgestimmt, und wir haben regelmäßig einmal im Quartal Gespräche mit dem Betriebsrat über den Stand der Umsetzung und über Änderungen." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung)

## 8.2 Die Politik des Betriebsrats

Der Betriebsrat besteht entsprechend den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes aus 9 Mitgliedern. Alle sind in der IG Metall organisiert, obwohl der Organisationsgrad bei den Angestellten mit ca. 10% recht niedrig ist, wogegen die Lagerarbeiter fast alle IG-Metall-Mitglieder sind. Der Betriebsrat besteht aus 5 Frauen und 4 Männern. Die Vorsitzende ist von ihrer Arbeit als Verwaltungsangestellte freigestellt. Soweit es sich an Wahlergebnissen ablesen läßt, ist die Zustimmung der Beschäftigten zur Politik des Betriebsrats groß: Nach seiner ersten Amtszeit in dieser Zusammensetzung wurde er mit einer großen Mehrheit wiedergewählt, die Vorsitzende erhielt mehr als 90% der Stimmen.

In der auf Flexibilität ausgerichteten Beschäftigungspolitik des Unternehmens erscheint die Mitbestimmung eines Betriebsrats zunächst nur als bürokratisches Hindernis. Der Betriebsrat muß seine Rechte ersteinmal durchsetzen, bevor er sie inhaltlich nutzen kann. Dies zeigt sich schon bei der Information durch die Geschäftsleitung, wie aus den folgenden Ausführungen der Vorsitzenden (A) und einer weiteren Betriebsrätin (B) deutlich wird: "(B:) Wo man kann, informiert man uns gar nicht, übergeht man uns, informiert man uns erst per Anwalt, nach entsprechenden Schreiben unter Androhung von, ich weiß nicht was, z.B. Sperrung des Lagers oder so was. (A:) Fakten, dauernd werden Fakten geschaffen, wir müssen praktisch hinterdreinhinken. (B:) Und wenn du so hinterdreinhinkst, dann freuen wir uns auch über jede Einigungsstelle, die ja viel Arbeit bedeutet, aber wir freuen uns, daß es so weit gekommen ist. So ist zumindest die Geschäftsleitung finanziell ..., also alles, was Geld kostet, vermeiden die ja in Zukunft lieber. (A:) Ja, abgesehen davon, daß es auch unter Hinzuzie-

hung neutraler Dritter leichter zu einer Einigung kommt. (B:) Manchmal glaubt man, wir sollen hier für dumm verkauft werden. Typisches Beispiel ist jetzt die neueste Berechnung für die Personalplanung Lager. Da haben wir nach den Grundlagen gefragt. Da haben wir dann so einen Stapel Tabellen gekriegt, aus denen man nicht allzu schlau wurde, und wir haben ja ein Anrecht darauf, die erklärt zu bekommen, und da wurde uns erklärt, vom Leiter der Abteilung Ersatzteile persönlich, er habe selbst 20 Teile gepickt (= aus dem Regal geholt und zu einer Sendung zusammengestellt, K.K.), und das habe er dann hochgerechnet. Da kann ich mir nur noch verarscht vorkommen." Auch zu diesem Punkt mußte eine Einigungsstelle eingerichtet werden, in der schließlich eine Regelung ausgehandelt wurde (zu den Inhalten vgl. weiter unten).

Das Vorgehen der Geschäftsleitung kann vermutlich nicht als reine Ignoranz eingestuft werden; ein weiterer, vielleicht sogar der entscheidende Grund dürfte darin liegen, daß viele Sachverhalte gar nicht als Personalprobleme behandelt und deshalb auch nicht als mitbestimmungsrelevant angesehen werden. Leiharbeit und Werkverträge, aber auch kurzfristige Aushilfen werden aus dem Sachkostenetat bezahlt. Ein solcher "Einkauf" aber gilt zunächst als wirtschaftliche Angelegenheit, für die dem Betriebsrat keine Mitbestimmung zusteht. "Man macht einen Speditionsauftrag, aber man bestellt keine Arbeitskräfte. Also im Prinzip wieder so eine Vertuschungsaktion. Es geht immer nur darum, Personen zu vertuschen. Der Vertrag ist sehr teuer. Es wäre sehr viel billiger, mit eigenen Leuten zu arbeiten. Für die könnten wir also wenigstens sechs Leute einstellen, die wir auf Dauer auch brauchen. Aber das spielt keine Rolle. ... Daß die sich nicht binden, ist ausschlaggebend in diesem Unternehmen. Und dann überlegt man auch ganz deutlich, das haben wir an diesen Umbauplänen zum Lager gesehen, daß eben die Bindung auch bedeutet: Betriebsrat. Und der ist so 'schwerfällig'. Das ist also wichtig, daß man einfach auch die Mitbestimmung umgehen möchte." (Betriebsratsvorsitzende) Dies wird noch dadurch verstärkt, daß das örtliche Management für Einstellungen die Genehmigung der Konzernmutter einholen muß und sich insofern selbst als ungeeigneter Verhandlungspartner des Betriebsrats darstellt. Dem oberen Konzernmanagement ist zudem die deutsche Mitbestimmung wenig vertraut.

Es stehen sich zwei Institutionen gegenüber, die scheinbar gegensätzliche Prinzipien vertreten: Dem Management geht es um den sachlichen Aspekt der Leistungserstellung, dem Betriebsrat um den sozialen Aspekt der Gestaltung abhängiger Arbeit. Natürlich sind dies keine Gegensätze, sondern die zwei Seiten eines widersprüchlichen Zusammenhangs. Arbeitsleistung ist nicht zu haben, ohne daß persönliche und soziale Ansprüche der Beschäftigten berücksichtigt werden; umgekehrt ist soziale Gestaltung der Arbeit nicht möglich ohne Anerkennung der Tatsache, daß verwertbare Leistungen erbracht werden müssen. Umstritten

ist hier allerdings zum einen die Abgrenzung der beiderseitigen Ansprüche und zum anderen die Frage, inwieweit eine zentralisierte Institution wie der Betriebsrat für einen Interessenausgleich notwendig ist. Aus der Sicht des Managements kommt dem Betriebsrat offensichtlich keine Funktion bei der Bewältigung von Arbeitskraftproblemen zu. Denn die beschriebene Unternehmensstrategie, Arbeitskraft und Dienstleistungen austauschbar und flexibel einzusetzen, ist erfolgreich, auftretende Probleme werden von den Beschäftigten selbsttätig auf informelle Weise oder aber zwischen ihnen und den Vorgesetzten gelöst und dringen somit gar nicht als Personalprobleme bis ins obere Management vor. Insofern gibt es aus dessen Sicht keinen Grund, die Gestaltungsansprüche des Betriebsrats zu akzeptieren.

Die Selbstbehauptung des Betriebsrats als Institution ist daher eng verbunden mit dem Bestreben nach Anerkennung der Tatsache, daß es sich bei Arbeitsleistungen nicht um die Koordination und Steuerung von Ressourcen, sondern um einen sozialen Prozeß zwischen Personen handelt. Während das Unternehmen aus Flexibilitätsgründen soziale Bindungen, wie sie unweigerlich entstehen, wenn unbefristete Arbeitsverträge eingegangen werden, zu vermeiden sucht, zielt der Betriebsrat darauf ab, soziale Zusammenhänge zu schaffen und zu stabilisieren. Hierin sieht er die Voraussetzung einer wirksamen Interessenvertretung und also auch seiner eigenen Tätigkeit. Erst in diesem Zusammenhang erhalten verschiedene Konfliktgegenstände ihre Bedeutung, und es wird verständlich, warum der Betriebsrat damit häufig sogar vor Gericht zieht. Die genannte Einigungsstelle zur Personalplanung im Lager oder auch ein vom Betriebsrat angestrebtes Gerichtsverfahren zur Durchsetzung des Mitbestimmungsrechts bei Überstunden haben in diesem doppelten Sinn grundsätzliche Bedeutung. Denn hiermit wird die Verfügung der Geschäftsleitung über Arbeitskraft eingeschränkt und zugleich die Rolle des Betriebsrats als Interessenvertretung bestätigt.

Daß der Betriebsrat sich nicht darauf beschränkt, zum reibungslosen Ablauf des Arbeitsprozesses beizutragen, sondern auf einer autonomen Vertretung von Beschäftigteninteressen besteht, bedeutet auch einen Bruch mit eingefahrenen Praktiken der vorhergehenden Amtsinhaber. Die alten Machtverhältnisse werden vom Betriebsrat in Frage gestellt. Informelle Aushandlungsprozesse und Mechanismen des Interessenausgleichs werden abgelehnt bzw. müssen erst wieder neu etabliert werden. "Wir nehmen eine ziemlich ernsthafte Interessenvertretung wahr, haben jetzt natürlich dementsprechend kein leichtes Leben in diesem Hause und viel Arbeit. Wir kommen zunehmend, was heißt zunehmend, wir *sind* in vielen Streitigkeiten, muß ich dazu sagen, das läßt sich nicht ohne Dissens durchziehen." (Betriebsratsvorsitzende) Die Distanz zwischen Management und Betriebsrat wird noch verstärkt durch die Geschlechterproblematik. Der Betriebsrat setzt sich aus fünf Frauen und vier Männern zusammen. Ganz im Gegensatz dazu ist der Einfluß von Frauen in der männlich geprägten

betrieblichen Hierarchie insgesamt sehr gering, es gibt nur zwei weibliche Vorgesetzte, unter den 100 AT-Angestellten befinden sich insgesamt nur fünf Frauen. "Und das macht natürlich die Schwierigkeit für die (Geschäftsführer, K.K) mir gegenüber aus, daß jetzt ausgerechnet an der Spitze des Betriebsrats eine Frau steht." Die Distanz ist vermutlich noch größer als sie zu einem männlichen Betriebsratsvorsitzenden wäre, weil hier auch informelle Praktiken versagen, wie sie "unter Männern" leichter entstehen. "Wir sind also völlig unerreichbar für die praktisch. Das macht es auch noch schwierig für die." (Betriebsratsvorsitzende)

Inhaltlich verfolgt der Betriebsrat das Ziel, dem Unternehmen eine Personalplanung aufzuzwingen. "Wir arbeiten letztendlich darauf hin, daß wir taktisch doch alles immer wieder unter dem Gesichtspunkt 'Personal' sehen. Deswegen auch natürlich unser Überstundenverfahren, deswegen auch diese Geschichte der Einigungsstelle Ersatzteilwesen. Das alles zusammen sind ja Bausteine, da muß man gucken, wie wir die (Geschäftsführer, K.K.) so einengen, daß sie nicht mehr umhinkommen, doch wenigstens die eine oder andere Planstelle mehr zu schaffen. Das bedeutet für viele Leute eben letztendlich doch einen sicheren Arbeitsplatz im Verhältnis zu einem befristeten Vertrag." Schwierig ist dieses Vorgehen vor allem, weil der Geschäftsleitung mehrere Flexibilisierungsinstrumente zur Verfügung stehen, d.h. wenn der Betriebsrat Mitbestimmung bei der Personalplanung fordert, werden Dienstleistungen bestellt; wenn er Überstunden verhindert, werden Aushilfen eingestellt; wenn diese nicht im gewünschten Umfang durchsetzbar sind, wird auf Leiharbeit zurückgegriffen usw. "Wir versuchen ja, so richtig ringförmig von allen Seiten Druck auf's Unternehmen zu machen. Mit der Ablehnung von Überstunden, mit Freizeitausgleich für Gleitzeitguthaben, mit Schwierigkeiten im Aushilfsbereich. Wir versuchen, von allen Seiten ranzukommen, um den Druck zu Einstellungen zu bekommen und zu verstärken." (Betriebsratsvorsitzende)

Die entscheidende Frage ist letztlich, wie dieser Druck erzeugt werden kann. Woher kommt die Macht des Betriebsrats, die es ihm ermöglicht, seine eigene Stellung zu behaupten und Interessen der Beschäftigten wirksam zu vertreten?

Wie schon mehrfach erwähnt, nutzt der Betriebsrat die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes, um seine Ansprüche auf Mitgestaltung der Arbeitsbeziehungen durchzusetzen. Das Recht bildet eine staatlich garantierte Machtposition, per Gericht ist der Betriebsrat in der Lage, die Geschäftsleitung zum Interessenausgleich zu zwingen. Das gilt zunächst für die Absicherung der Betriebsratstätigkeit selbst (§§ 26ff. BetrVG). Im vorliegenden Fall muß z.B. die Einstellung einer Sekretärin für den Betriebsrat auf dem Klageweg durchgesetzt werden (§ 40 BetrVG). Auch eine Angleichung der Gehälter von Betriebsratsmitgliedern an das "vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher

Entwicklung" (§ 37, Abs.4) erfolgt meist erst nach Anrufung des Arbeitsgerichts. Bei Einstellungen hat der Betriebsrat nach § 99 BetrVG ein Mitspracherecht; wie noch zu zeigen sein wird, spielt dieses Recht bei der Beschäftigung per Werkvertrag und Leiharbeit eine wichtige Rolle.

Am stärksten sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in den sogenannten sozialen Angelegenheiten. Nach § 87 BetrVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, u.a. über die Arbeitszeitgestaltung und über die Lohngestaltung eine Übereinkunft mit dem Betriebsrat zu erzielen. Kommt eine Einigung nicht zustande, muß eine Einigungsstelle eingerichtet werden. "Die Einigungsstelle besteht aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestellt werden, und einem unparteiischen Vorsitzenden, auf dessen Person sich beide Seiten einigen müssen." (§ 76 BetrVG) Gegen die Entscheidung kann das Arbeitsgericht angerufen werden. Im hier analysierten Fall wird relativ häufig eine Einigungsstelle gebildet, um Meinungsverschiedenheiten beizulegen. In der überwiegenden Zahl der Fälle geschieht dies auf Initiative des Betriebsrats. Er sieht darin eine Möglichkeit, die Geschäftsleitung zu Verhandlungen zu zwingen, sie zu veranlassen, die entsprechenden Informationen zu geben sowie ihren Standpunkt vor einem neutralen Vorsitzenden (einem Arbeitsrichter) zu begründen. Für die Regelung der Arbeitszeit gibt es schon seit einigen Jahren eine Vereinbarung. Hier besteht das Problem darin, daß der Betriebsrat immer wieder übergangen wird, wenn Überstunden angeordnet werden. Dieser hat nun beim Arbeitsgericht beantragt, den Arbeitgeber unter Androhung eines Zwangsgeldes zur Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen zu verpflichten (§ 23, Abs.3 BetrVG).

Diese wie auch weitere Vorgehensweisen des Betriebsrats stützen sich im wesentlichen auf das für alle Betriebe geltende Recht. Darüberhinaus wird in Betriebsvereinbarungen neues Recht geschaffen, worauf sich das Handeln des Betriebsrats in künftigen Auseinandersetzungen stützen kann. Das Arbeits- und Sozialrecht hat eine hohe Bedeutung für betriebliches Handeln und für die daraus folgende Strukturierung der sozialen Beziehungen. Der überbetriebliche Charakter des Rechts garantiert dem Betriebsrat eine gewisse Unabhängigkeit vom unternehmerischen Kalkül und verleiht ihm so die Möglichkeit, Beschäftigteninteressen in die Gestaltung von Prozessen und Strukturen einzubringen. Er kann staatliche Instanzen anrufen und deren Durchsetzungsmacht mobilisieren, um den Arbeitgeber zu einem Ausgleich der Interessen zu zwingen.

Andererseits bleibt eine rein rechtliche Vorgehensweise begrenzt. So kann der Betriebsrat - wie noch zu zeigen sein wird - im vorliegenden Fall seine Rechte nicht genügend zur Geltung bringen, weil ihm entweder die konkreten Informationen von den einzelnen Arbeits-



plätzen fehlen oder aber die Beschäftigten sich informell mit den Vorgesetzten arrangieren, sodaß rechtliche Regeln nicht greifen. Die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats hängt letztlich davon ab, ob und inwieweit die Beschäftigten bereit sind, den Anforderungen des Managements zu widerstehen, indem sie ihre Handlungsspielräume nutzen und die eigenen Handlungsweisen mit anderen abstimmen. Dort, wo sie immer wieder versuchen, individuell mit den Anforderungen zurechtzukommen und sich in den gegebenen Strukturen einzurichten, hat der Betriebsrat wenig Chancen, etwas zu verändern.

Der Betriebsrat wird aber durchaus auch als Schutz gegen die Deregulierungsstrategien des Managements gesehen. "Einfach weil die Belegschaft auch sieht, daß das notwendig ist, um überhaupt noch ... also daß der Betriebsrat das Bollwerk ist gegen diesen sonstigen Dammbruch. Und viele also mittlerweile hier bei Veränderungen am Arbeitsplatz dann unsere Beratung in Anspruch nehmen. Und zwar durchaus nicht erfolglos. So daß also bei vielen, gerade bei Änderungskündigungen und so weiter, das Unternehmen nicht mehr so erfolgreich ist. Das ist uns gelungen. Da haben wir ein gutes Bein drin, sogar im AT-Bereich." (Betriebsratsvorsitzende) Als Schutz gegen Verunsicherungen und Deregulierungen spielt der Betriebsrat im Bewußtsein der Beschäftigten eine wichtige Rolle. Dazu gehört aber offensichtlich auch, daß er den betrieblichen Sozialzusammenhang freihält von äußeren Einflüssen und Verunsicherungen. Die Beschäftigten kennen natürlich die Lage auf dem Arbeitsmarkt und erfahren auch einiges über die Verhältnisse in anderen Betrieben. Sie vergleichen ihre Situation mit der anderer, und arrangieren sich umso eher damit, je bedrohlicher sie die Lage außerhalb des Betriebes empfinden. Für gewerkschaftliche Argumente z.B. zur Arbeitszeitverkürzung als Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit sind sie wenig zugänglich. "Zum Beispiel in der letzten Betriebsversammlung, da hat der X (Gewerkschaftssekretär, K.K.) so ein bißchen das Umfeld abgeklappert, was hier so in den örtlichen Betrieben teilweise los ist an Kündigungen, Massenentlassungen und so weiter. Dann haben mir hinterher eine Menge Leute gesagt, vorher der Teil, der wäre ja wirklich interessant und spannend gewesen. Der hat hier keine schlechte Resonanz im Betrieb, der X als Gewerkschaftssekretär. Aber es wäre doch besser gewesen, er hätte nach dem betrieblichen Teil, wo er Stellung genommen hat, dann auch aufgehört. Das andere gehöre nicht zum Betrieb, das würde sie auch nicht interessieren. Die sind nicht bereit, mal so über den Tellerrand zu gucken. Es ist ein unheimlicher Egoismus bei vielen Leuten." (Betriebsratsvorsitzende)

Der betriebliche Zusammenhang ist überschaubar. Der Betriebsrat spielt eine wichtige Rolle, insofern er den Beschäftigten eine erweiterte Kontrolle ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ermöglicht. Er schafft aber Verunsicherungen und provoziert Ablehnung, wenn er versucht, eingefahrene Handlungsweisen der Arbeitenden in Frage zu stellen oder ihnen

bewußt zu machen, daß auch ihre Situation nicht unabhängig ist von der Lage auf dem Arbeitsmarkt und in anderen Betrieben. Die größten Chancen hat er dann, wenn die Vorgesetzten selbst die Arbeitenden daran hindern, sich am Arbeitsplatz einzurichten und mit den Anforderungen zurechtzukommen. Dies zeigt sich im Hinblick auf die ständigen Versetzungen und auch auf die überzogenen Forderungen nach unbezahlter Mehrarbeit. Hier wird der Betriebsrat einbezogen, zum Teil kann er schon auf widerständigen Praktiken der Beschäftigten aufbauen. Seine Macht beruht letztlich darauf, daß er solche Problemsituationen erkennen und in kollektive Forderungen und auch Handlungsweisen umsetzen kann. Umgekehrt ist er aber durchaus auch in der Lage, über Diskussionen mit den Beschäftigten bestimmte Handlungsweisen zu problematisieren.

Das Bestreben der Beschäftigten, sich in den Sozialzusammenhang Betrieb zu integrieren, wird von Unternehmensseite durch Firmenfeste, Sportangebote, Sonderzahlungen, eine Unternehmenszeitung, gutes Kantinenessen usw. gefördert. Die Beschäftigten fühlen sich relativ sicher, weil sie wissen, daß sie Teile eines Ganzen bilden. Das gute "Betriebsklima" beruht zu großen Teilen darauf, daß die hohen Anforderungen nur gemeinsam zu bewältigen sind. "Ich muß sagen, in unserem Unternehmen herrscht ein sehr gutes Arbeitsklima, das sagen uns auch diese Aushilfen immer, bei uns kann man so gut arbeiten und die Leute sind so nett und freundlich, die sind irgendwie aneinandergeschweißt, aneinander genäht oder was. Da hilft einer dem anderen und die Motivation zur Arbeit ist also sehr hoch." (Betriebsrätin) Die Angestellten sind im Durchschnitt noch jung und leistungsfähig, sie entwickeln offenbar auch eine Art "Sportsgeist", sehen die Arbeit als Herausforderung an, die im Team zu bewältigen ist. Der Betriebsrat hat deshalb zuweilen Schwierigkeiten, mit seiner Argumentation durchzudringen, die Leistungssteigerungen müßten begrenzt werden.

Trotzdem ist dieser Teamgeist nicht frei von Konkurrenz. Innerhalb des gemeinsamen Ganzen muß sich jeder einzelne bewähren. "Die erhoffen sich dann vielleicht größere Aufstiegsmöglichkeiten, oder wenn's mal brenzlich wird, als *der* Mitarbeiter angesehen zu werden, der dann behalten wird im Gegensatz zu dem anderen, der dann vielleicht gekündigt kriegt. Und in diese Richtung wird auch Politik gemacht. Es heißt, wer pünktlich um vier Uhr geht - egal ob der um sieben Uhr morgens schon angefangen hat - ist kein motivierter Mitarbeiter. Die, die bis um sechs Uhr da sind, das sind *die* Leute." (Betriebsrätin) Je mehr von den Beschäftigten gefordert wird, desto unentbehrlicher fühlen sie sich. Die Aktivitäten des Betriebsrats werden als störend empfunden, wenn sie das Leistungsstreben behindern bzw. individuelle Abgrenzungen durch kollektive Regelungen (z.B. feste Arbeitszeiten) erschweren.

Der Betriebsrat soll in den Augen der Beschäftigten dazu beitragen, daß sie die Anforderungen der Arbeit bewältigen können. Er soll es ermöglichen, daß sie sich in den Strukturen einrichten. Wo dies vom Management behindert wird, soll der Betriebsrat eingreifen, hier wird er auch aktiv unterstützt. Er soll die individuelle Konkurrenz nicht behindern, aber Ungerechtigkeiten beseitigen, indem er objektive Kriterien für die Konkurrenz schafft. Schließlich wird vom Betriebsrat erwartet, daß er der Belegschaft "den Rücken freihält" von den Unsicherheiten des Arbeitsmarkts und sie vor entsprechenden Deregulierungsstrategien des Managements schützt. Dies erwarten sogar die Angestellten im Marketing - ansonsten diejenige Gruppe, die am wenigsten von den Aktivitäten des Betriebsrats hält. Als die Geschäftsleitung verlangt, daß einige Beschäftigte für unbestimmte Zeit zu einer Werbeagentur wechseln und diese entsprechend einige Beschäftigte zur Arbeit im Marketing abstellt, wehren sie sich dagegen, weil nicht klar ist, ob ihr Arbeitsverhältnis zum Betrieb aufgelöst werden soll. Mit Hilfe des Betriebsrats wird eine Regelung vereinbart, wonach sie für die Zeit des Austausches ein Zweitarbeitsverhältnis mit der Werbeagentur eingehen können, d.h. daß sie jederzeit in ihr angestammtes Arbeitsverhältnis zurückkehren können.

Insgesamt läßt sich festhalten: Die Geschäftsleitung tendiert dahin, Arbeitskraft als sachliche Leistung anzusehen, die auf verschiedenen Wegen beschafft werden kann. Vor allem aus Flexibilitätserwägungen wird häufig die Fremdvergabe von Aufträgen einer Einstellung von Personen vorgezogen. Der Betriebsrat versteht sich als Sachwalter des Gegenprinzips, ihm geht es im wesentlichen darum zu erreichen, daß bestimmte Probleme überhaupt als Personalprobleme, d.h. als Probleme sozialer Beziehungen behandelt werden. "Dieses Personalwesen hier hat keinerlei Kompetenzen. Letztendlich alle Kompetenzen liegen bei der Geschäftsleitung. Und diese Abteilung, im Prinzip beschafft sie hauptsächlich Personal, aber etwas Darüberhinausgehendes wird in dieser Abteilung nicht getan. Ich meine, ich stelle mir eine normale Personalabteilung irgendwie doch als vermittelnd vor, daß also beide Seiten mal ..., wird hier überhaupt nicht gehandhabt. Und wenn dann hier einer mal für Arbeitnehmer eintritt, das ist einzig und allein der Betriebsrat. Der bemüht ist, noch hier wenigstens dem einen oder anderen Gerechtigkeit widerfahren zu lassen." Für den Betriebsrat folgt daraus, daß er selbst sich um das kümmern muß, was nach seiner Auffassung in anderen Betrieben Aufgabe der Personalabteilung ist: die Strukturierung der Arbeitsprozesse und der sozialen Beziehungen insgesamt. "Wir haben an Instrumenten für die Personalarbeit in diesem Hause fast nichts. Das wenige, was wir hier haben, verdanken wir unserer Initiative. Da müßte das Unternehmen mehr tun, um es stärker in den Griff zu kriegen, auch über so Arbeitsplatzprofile und so weiter, die Mitarbeiter stärker heranzuführen und zu binden." (Betriebsratsvorsitzende)

### 8.3 Einige Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts

Seine Durchsetzungsfähigkeit entwickelt der Betriebsrat einerseits aus der gesetzlichen Absicherung seiner Stellung und entsprechenden Mitbestimmungsrechten, andererseits aus der Tatsache, daß die Vorgehensweise der Geschäftsleitung ihre Grenzen im sozialen Charakter der Arbeit findet. Überall dort, wo die Beschäftigten nicht (mehr) spontan und selbsttätig die notwendigerweise entstehenden Lücken der Arbeitsorganisation ausfüllen, findet der Betriebsrat Ansatzpunkte für seine Strategie der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen. Diese Strategie knüpft an den unmittelbaren Interessen der Arbeitenden an, beschränkt sich jedoch keineswegs darauf, nun für einen reibungslosen Arbeitsablauf zu sorgen. Der Betriebsrat verfolgt durchaus seine eigene Strategie, für die er in der Belegschaft um Zustimmung wirbt.

Es läßt sich nun zeigen, daß bestimmte Strukturen in diesem Betrieb durch das Handeln des Betriebsrats entstehen, der in seiner Auseinandersetzung mit dem Management wiederum auf den Fähigkeiten der Arbeitenden zur Kontrolle des Arbeitsprozesses aufbaut. Ziel und Zweck der Strukturierung ist es, die Kontrolle der Arbeitenden zu erweitern und einen institutionalisierten Interessenausgleich mit dem Management zu schaffen.

- Die Regelungen zum Fremdfirmeneinsatz sind Ausdruck von Bestrebungen zur Abgrenzung des Betriebes gegenüber externen Märkten mit dem Ziel, soziale Beziehungen zu etablieren und zu stabilisieren, die von den Beschäftigten in ihrem Sinne mitgestaltet werden können.
- Mit den Regelungen zum Einsatz von Aushilfen und Leiharbeiter(inne)n bezweckt der Betriebsrat eine stärkere soziale Integration der betreffenden Personen und damit eine Schwächung des Marktelements in den betrieblichen Beziehungen.
- Die Arbeitszeitregelungen sollen die quantitative Verfügbarkeit der Beschäftigten für das Unternehmen eingrenzen zugunsten von mehr Verlässlichkeit und sozialer Aushandlung der Zeitstrukturen.
- Die angestrebten Arbeitsplatz- und Entgeltstrukturen schließlich zielen auf eine Einschränkung der qualitativen Verfügbarkeit der Beschäftigten für das Unternehmen und sollen den betreffenden Personen mehr Sicherheit und Kontrollierbarkeit der eigenen Tätigkeiten bieten.

## **Regelungen zum Fremdfirmeneinsatz**

Wie bereits beschrieben wurde, ist die "Schnittstelle" zwischen Eigenerstellung und Fremd-bezug von Leistungen im Ersatzteillager nicht von der Sache her gegeben, sondern Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen Betriebsrat und Management. Die ersten Veränderungen wurden schon vor einiger Zeit vorgenommen, um die Betriebszeit zu verlängern. Während die Tätigkeit der Lagerarbeiter zuvor auch das Beladen der Speditionseigenen LKW umfaßte, wurde dies nun von der Spedition selbst übernommen. Im Lager gewann man dadurch etwa eine Stunde Zeit pro Tag, in der die Lagerarbeiter weiter Lieferungen zusammenstellen konnten. Der Speditionsvertrag umfaßte nunmehr die Entgegennahme der Teile, Kontrolle auf Vollständigkeit und ordnungsgemäße Verpackung, Verladen, Fahren und Abliefern. Für die Fahrten vergab die Spedition z.T. noch Unteraufträge an selbständige Fahrer oder Expreßdienste. Ganz ähnlich war die Arbeitsteilung im Wareneingang. Hier lieferte die Spedition die Teile an, sie wurden von den Lagerarbeitern entgegengenommen, geprüft und eingelagert.

Die Arbeitsteilung wird problematisch, als für die Übergangszeit bis zur Fertigstellung des neuen Lagers die Spedition auch Tätigkeiten des Ein- und Auslagerns übernimmt. Speditionsarbeiter sollen Teile in bestimmten Gebäudeteilen zwischenlagern, bis sie dann im alten Zentrallager von den Lagerarbeitern eingeräumt und später zu Lieferungen zusammengestellt werden. Der Werkvertrag wird abgeschlossen, ohne daß der Betriebsrat informiert wird. Auf Nachfrage wird mitgeteilt, man sehe hierin keine Personalangelegenheit, die Spedition arbeite völlig selbständig. Die vertraglich geregelte Arbeitsteilung erweist sich jedoch in der Praxis als unrealistisch. Es kommt zu vielen Überschneidungen der Tätigkeiten, die Beschäftigten beider Firmen arbeiten zusammen, die Vorgesetzten des Unternehmens müssen auch die Arbeiten der Speditionsbeschäftigten mit überwachen. Hinzu kommt, daß beide Firmen noch zusätzlich Aushilfen und Leiharbeiter beschäftigen, die sich - wie die meisten Speditionsbeschäftigten auch - nicht auskennen und deshalb ständig angewiesen werden müssen. Die Lagerarbeiter beschwerten sich beim Betriebsrat über die zusätzlichen Belastungen und die ständigen Überstunden.

Aus der Sicht des Betriebsrats ergeben sich mehrere Probleme durch die Eingliederung der Spedition in betriebliche Arbeitsabläufe:

- Inwieweit plant das Management weitere Ausgliederungen? Soll eventuell in Zukunft die gesamte Bewirtschaftung des Lagers an die Spedition vergeben werden? Was bedeutet das für die Lagerarbeiter?
- Inwieweit sollen durch die anderen Beschäftigungsbedingungen der Speditionsarbeiter,

v.a. was Löhne und Arbeitszeiten angeht, Fakten geschaffen werden für die Bedingungen im neuen Lager? Soll hier ein Zweischichtsystem eingeführt werden, wie es die Spedition bereits praktiziert?

- Inwieweit wird die Interessenvertretung durch die Eingliederung von Fremdpersonal berührt? Wird die Spedition in Zukunft ohne Mitbestimmung (in der Spedition gibt es keinen Betriebsrat) Bedingungen schaffen, die dann dazu dienen, den Betriebsrat unter Druck zu setzen?

Der Betriebsrat folgt hier seiner Strategie, alle Vorgänge im Betrieb auf ihre personellen Konsequenzen hin zu untersuchen. Was aus der Sicht des Managements als sachliche Einkaufsmaßnahme gilt, ist für den Betriebsrat eine Eingliederung von Personen in den Arbeitsprozeß. Diese gegensätzlichen Standpunkte finden ihren Ausdruck in den nun folgenden Auseinandersetzungen.

Zunächst versucht der Betriebsrat, auf dem Weg über das Arbeitsgericht, seine Mitbestimmungsrechte geltend zu machen. Seine Argumentation lautet, es handle sich um einen Scheinwerkvertrag, in Wahrheit gehe es um Arbeitsleistungen. Die Praxis beweise, daß der Vertrag nicht eingehalten werde, die Beschäftigten der beiden Firmen arbeiteten zusammen und erhielten Anweisungen von den Vorgesetzten des Unternehmens. Nach mehreren Urteilen des Bundesarbeitsgerichts hat der Betriebsrat "nach § 99 BetrVG mitzubestimmen, wenn Personen in den Betrieb eingegliedert werden, um zusammen mit den im Betrieb schon beschäftigten Arbeitnehmern den arbeitstechnischen Zweck des Betriebes durch weisungsgebundene Tätigkeit zu verwirklichen." Auf das vertragliche Rechtsverhältnis kommt es dabei nicht an, entscheidend ist die Praxis (Entscheidungssammlung zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, S.171ff.). Wenn die Beschäftigten der Fremdfirma Anweisungen von einem Vorgesetzten des auftraggebenden Unternehmens erhalten, gilt dies als Umgehung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, der Betriebsrat kann seine Zustimmung verweigern, die betreffenden Arbeitnehmer/innen können ein Arbeitsverhältnis zum auftraggebenden Unternehmen einklagen (IG Metall 1992).

Die Klage wird jedoch abgewiesen, die Beweise des Betriebsrats reichen nicht aus, um den von der Unternehmensleitung vorgelegten Werkvertrag in Frage zu stellen. Seine Aussage steht der des Lagerleiters gegenüber, es werde alles korrekt abgewickelt. Es kann nicht nachgewiesen werden, daß der Werkvertrag im Lager keine einwandfreie Trennung zwischen Speditionstätigkeiten und den Tätigkeiten der Lagerarbeiter gewährleistet. Hierzu wäre eine Beweisführung notwendig, die sich auf Beobachtungen, Dokumentationen und Aussagen der Lagerarbeiter selbst stützen kann. Dies geschieht nicht, im Gegenteil ermöglichen die Lagerarbeiter dadurch, daß sie von sich aus immer wieder die notwendige Kooperation

herstellen, zum Teil erst den Einsatz der Spedition sowie weiterer Aushilfen und Leiharbeiter.

Immerhin aber kann die Geschäftsleitung zu der Aussage veranlaßt werden, der Vertrag mit der Spedition laufe demnächst aus, für das neue Lager sei eine Eigenbewirtschaftung mit eigenem Personal geplant. Eventuelle Auswirkungen für die Lagerarbeiter würden rechtzeitig mit dem Betriebsrat besprochen. Seitdem zeigt die Geschäftsleitung auch insgesamt mehr Sensibilität bei Dienstleistungs- und Werkverträgen, "zumal dann, wenn wir in die Nähe von mitbestimmungsrechtlichen Tatbeständen kommen." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung)

Der Bau des neuen Lagers zieht sich jedoch hin, die Probleme für die Lagerarbeiter verschärfen sich. Auch auf mehrere Anfragen des Betriebsrats ist die Geschäftsleitung nicht bereit, ein Personalkonzept für das neue Lager vorzulegen. Auf diesem offiziellen Wege ist für den Betriebsrat offensichtlich nicht viel zu erreichen. Im konkreten Arbeitsprozeß aber ergeben sich mehrere Ansatzpunkte, die letztlich alle darin begründet sind, daß die Arbeit nicht nach Plan verläuft, sondern der aktiven Mitwirkung der Beschäftigten bedarf.

In der vorherrschenden Hektik können die Sicherheitsvorschriften im Lager nicht eingehalten werden. Dies kommt im normalen Betriebsablauf bis zu einem gewissen Grade immer vor, es besteht eine informelle Übereinkunft zwischen Vorgesetzten und Lagerarbeitern, daß diese oder jene Verfahrensweisen effektiver sind, auch wenn sie gegen Sicherheitsbestimmungen verstoßen. Die Verstöße werden nicht als so gravierend empfunden. In der jetzigen Situation aber nehmen sie ein Ausmaß an, das den Lagerarbeitern als nicht mehr vertretbar gilt. Vor allem dort, wo die Spedition tätig ist, wird in gravierendem Umfang gegen die Bestimmungen verstoßen. Die Gewerbeaufsicht macht erhebliche Beanstandungen geltend. Als die Mängel von der Spedition auch nach wiederholter Aufforderung nicht behoben werden, droht die Gewerbeaufsicht damit, diesen Teil des Lagers zu schließen. Das wiederum ist Anlaß für das Unternehmensmanagement, die Einhaltung des Werkvertrages von der Spedition einzufordern, wozu eben auch die Beachtung behördlicher Vorschriften gehört. Man geht sogar so weit, das Lager selbst zu überprüfen und Veränderungen vorzuschreiben. Damit greift das Management in die Dispositionsfreiheit der Spedition ein, was nichts anderes bedeutet, als daß die vertraglich vereinbarte Arbeitsteilung in der Praxis nicht aufrechterhalten werden kann. Der Betriebsrat zieht nun nicht ein zweites Mal vor Gericht, um eventuell mit diesem neuen Beweis die Unzulässigkeit des Werkvertrags feststellen zu lassen. Er nimmt die Schwierigkeiten des Managements mit der Spedition vielmehr zum Anlaß, erneut eine

Vereinbarung über ein Personalkonzept für das Lager zu fordern, in dem auch die Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen festgeschrieben werden kann.

Die sich häufenden Fehler bei der Auslieferung sind ein deutliches Zeichen dafür, daß die Lagerarbeiter nicht mehr willens und in der Lage sind, die unsachgemäße Arbeit der Speditionsbeschäftigten sowie der Leiharbeiter und Aushilfen auszugleichen. Die Fehler führen zu zahlreichen Beschwerden der Händler. Das Management gerät unter Druck, die Lieferfähigkeit bei Ersatzteilen ist äußerst wichtig für den guten Ruf des Unternehmens und somit für den Verkaufserfolg insgesamt. Der Betriebsrat kann durch konkrete Nachweise aufgrund der Beschwerden von Lagerarbeitern deutlich machen, daß die Probleme letztlich durch die Beschäftigungspraktiken der Spedition verursacht werden. Die schlecht bezahlten und ständig wechselnden Arbeiter haben keine Zeit zur Einarbeitung und zeigen wenig Sorgfalt im Umgang mit den Materialien. Die Teile werden nicht mehr ordnungsgemäß eingelagert, die EDV-Listen stimmen nicht mehr mit der Realität überein. Der Betriebsrat macht deutlich, daß der Unmut unter den fest beschäftigten Lagerarbeitern wächst, daß sie nicht mehr bereit sind, sich unter diesen Bedingungen noch weiter zu engagieren, um die Qualität der Arbeit sicherzustellen.

Ein weiterer Schritt besteht darin, daß die Lagerarbeiter in Abstimmung mit dem Betriebsrat Überstunden ablehnen. Dadurch verschärfen sich die Probleme der Lieferbereitschaft, es wird deutlich sichtbar, daß ohne die Mitwirkung der Beschäftigten keine einwandfreie Einlagerung und Auslieferung möglich ist. Allerdings macht das Druckmittel der Überstundenverweigerung auch dem Betriebsrat Probleme. Zum ist damit ein Einkommensverlust für die Lagerarbeiter verbunden. Schwerer wiegt aber zum anderen, daß in der unsicheren Situation schnell Gerüchte aufkommen, die Geschäftsleitung plane, die Bewirtschaftung des neuen Lagers ganz an die Spedition zu vergeben, man müsse deshalb Entgegenkommen zeigen, um nicht entlassen zu werden. Solche Unsicherheiten schwächen die Protestbereitschaft der Beschäftigten und damit auch die Stellung des Betriebsrats in den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung.

Noch immer ist die Geschäftsleitung nicht bereit, eine Vereinbarung über eine Personalplanung für das neue Lager abzuschließen. In entsprechenden Beratungen, zu denen das Management laut § 92 BetrVG verpflichtet ist, werden noch nicht einmal konkrete Informationen vorgelegt, woraus hervorgehen könnte, wieviele Beschäftigte in Zukunft im Lager beschäftigt werden sollen. Da nun aber der Neubau aufgrund von Automatisierungen grundlegende Änderungen der Lagerorganisation und der Arbeitsmethoden mit sich bringen wird, macht der Betriebsrat seine Mitwirkungsrechte nach § 111 und § 112 BetrVG geltend.



Das Gesetz schreibt vor, daß in solchen Fällen einer Betriebsänderung ein schriftlicher Interessenausgleich und bei Nachteilen für die Beschäftigten ein Sozialplan abzufassen ist. Als auch hierzu von der Geschäftsleitung keine konkreten Daten vorgelegt werden, besteht der Betriebsrat auf der Einrichtung einer Einigungsstelle. Der vorsitzende Arbeitsrichter schließt sich der Meinung des Betriebsrats an, daß für die Betriebsänderung ein Interessenausgleich vereinbart werden muß. Zudem sei eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit im Lager abzuschließen, wenn dort zunkünftig im Zweischichtsystem gearbeitet werden soll. Nach längeren Verhandlungen kommt schließlich eine Vereinbarung zustande, die u.a. folgendes vorsieht:

- Es wird ein geregeltes Zweischichtsystem eingeführt, Samstagsarbeit und andere Überstunden werden abgebaut. Der dadurch entstehende Mehrbedarf an Personal wird durch Neueinstellungen gedeckt. Die Zahl der Neueinstellungen bleibt allerdings noch offen.
- Für die Beschäftigung von Aushilfen und Leiharbeitern wird eine Obergrenze festgelegt, die den laut Angaben des Managements unabdingbar notwendigen Flexibilitätsspielraum sicherstellen soll, aber insgesamt etwa eine Halbierung des bisherigen Umfangs bedeutet. Durch interne Ausschreibungen sollen die Aushilfen und Leiharbeiter auf die neu zu besetzenden Arbeitsplätze im Lager aufmerksam gemacht werden.
- Die Tätigkeit der Spedition wird auf Anlieferung und Abtransport beschränkt. Das Lager selbst wird vom Unternehmen bewirtschaftet. Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, vor einer eventuellen Veränderung dieser Arbeitsteilung mit dem Betriebsrat darüber zu beraten.

Insgesamt ist mit diesen Regelungen ein Ausgleich der Interessen erzielt worden, der den Beschäftigten mehr Sicherheiten bietet. Von Bedeutung ist dabei zunächst die Eingrenzung der Speditionstätigkeit. Damit ist festgeschrieben, wo die Grenze des Betriebes verläuft und wer dazugehört. In die gleiche Richtung wirkt die Begrenzung der Aushilfen- und Leiharbeiterbeschäftigung. Die Bedrohung der Beschäftigungssicherheit und anderer Arbeitsbedingungen durch die Konkurrenz von außen wird durch die Regelungen abgeschwächt. Der ständige Wechsel von Personen wird stark eingeschränkt, was den Lagerarbeitern die Möglichkeit gibt, sich einzuarbeiten und Praktiken der Kooperation zu entwickeln, wie sie für einen effizienten Arbeitsablauf notwendig sind. Damit kann die Vereinbarung zum Ausgangspunkt einer verstärkten kollektiven Kontrolle des Arbeitsprozesses durch die Arbeitenden werden. Andererseits konnte sie nur durch die bereits gegebene Kontrolle durchgesetzt werden. Das Management ist auf die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten, auf ihre Bereitschaft zur Einarbeitung neuer Beschäftigter sowie auf ihre Fähigkeit zum Ausgleich von Planungsmängeln angewiesen. Dies sind im vorliegenden Fall die entschei-

denden Punkte. Nur weil er daran anknüpfte, konnte der Betriebsrat eine wirksame Durchsetzungsstrategie entwickeln.

Die Bedeutung der Machtpotentiale der Beschäftigten bzw. ihrer Bereitschaft, diese Potentiale zur Durchsetzung kollektiver Ziele einzusetzen, zeigt sich besonders deutlich im Vergleich zu einem anderen Problembereich im Unternehmen. In der EDV-Abteilung sind regelmäßig einige Programmierer eines Softwarehauses tätig. Sie erstellen neue Programme. Die Geschäftsleitung begründet ihren Einsatz entweder damit, es handle sich um zeitlich begrenzte Aufgaben, für die keine Dauereinstellungen vorgenommen werden könnten, oder aber damit, man wolle zunächst mit Hilfe der Softwarefirma ein Konzept erstellen, über dessen Realisierung erst später entschieden werde. Rechtlich hat der Fremdfirmeneinsatz hier die Form eines Dienstvertrages. Im Unterschied zum Werkvertrag schuldet das zur Dienstleistung verpflichtete Unternehmen keine erfolgsorientierte Tätigkeit, sondern nur die selbständige Erbringung der vertraglich festgelegten Dienstleistungen für einen bestimmten Zeitraum. Die Arbeiten müssen wie beim Werkvertrag abgrenzbar sein, die Softwarefirma arbeitet auf eigene Verantwortung, die Beschäftigten unterliegen nicht den Weisungen der betrieblichen Vorgesetzten. Dennoch ergeben sich in der Praxis Kooperationserfordernisse und Folgeprobleme für die betrieblich Beschäftigten in der EDV-Abteilung. Fertiggestellte Programme müssen nach Beendigung des Dienstvertrages übernommen, auftretende Fehler behoben werden. Hierbei gibt es häufiger Probleme, weil die fest beschäftigten Angestellten mit den fremderstellten Programmen nicht vertraut sind. Es fällt Mehrarbeit in großem Umfang an. Für manche Probleme muß wiederum die Softwarefirma eingeschaltet werden. Auf diese Weise hat es sich eingebürgert, daß ständig einige Beschäftigte des Softwarehauses im Betrieb tätig sind. Ob die Abgrenzung zwischen den Tätigkeiten dabei noch gewährleistet ist, läßt sich für Außenstehende wie den Betriebsrat nicht mehr nachvollziehen. Eine zweite Folgewirkung ergibt sich dadurch, daß die Programmierer der Fremdfirma des öfteren auch an Samstagen arbeiten. Die anfallenden Arbeiten am System, die von fest Beschäftigten vorgenommen werden, müssen dann auf den Sonntag verschoben werden.

Ähnlich wie im Lager versucht der Betriebsrat auch hier, die Grenzen des Betriebes klarer festzulegen. Sein Ziel ist, mehr Leute in der EDV einzustellen, sodaß der Einsatz der Softwarefirma auf ein Minimum begrenzt werden kann. Die von der Geschäftsleitung vorgelegten Dienstverträge sind jedoch juristisch noch weniger angreifbar als die Werkverträge im Lager. Der Betriebsrat hat jedoch nur einen sehr begrenzten Einblick in die Praxis der täglichen Arbeit. Der Grund liegt vor allem darin, daß die EDV-Beschäftigten nur geringes Interesse an der Arbeit des Betriebsrats zeigen. Sie haben die Erfahrung gemacht, daß sie für ihre Interessen selbst eintreten können. Zum einen können sie aufgrund der

großen Autonomiespielräume in ihrer Arbeit sehr viel mehr gestalten als die Lagerarbeiter. Zum anderen ist auch ihre Arbeitsmarktposition relativ gut. Gerade der Erfahrungsaustausch mit den Programmierern der Softwarefirma zeigt ihnen, daß ihre Qualifikationen in vielen Unternehmen gefragt sind. Insgesamt sind sie auch jetzt der Meinung, die auftretenden Probleme selbst bewältigen zu können, ohne daß der Betriebsrat Regelungen vereinbart, die in ihren Augen nur mehr Bürokratie in die täglichen Arbeitsabläufe bringen und damit die Arbeit unnötig behindern. Anders als im Lager ist der Betriebsrat in der EDV-Abteilung zumindest vorläufig nicht in der Lage, regelnd einzugreifen, weil er nicht auf die Unterstützung der Beschäftigten zählen kann.

Im EDV-Bereich bleiben also die Grenzen des Betriebes relativ offen. Anders als die Lagerarbeiter sehen die EDV-Angestellten hierin offenbar keine Gefahr durch Konkurrenz von Außenstehenden. Im Gegenteil ist die Zusammenarbeit mit externen Programmierern eine Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und zur individuellen Aneignung neuer Kenntnisse. Diese Einstellung könnte sich ändern, wenn auf dem Arbeitsmarkt auch für solche Tätigkeiten das Angebot größer würde als die Nachfrage. Vermutlich werden dann ähnliche Abgrenzungsbestrebungen entstehen, wie sie bei den Lagerarbeitern wirksam sind. Im Lagerbereich wird auch die Ambivalenz der Abgrenzung im Sinne sozialer Schließung deutlich. Denn hier werden nicht nur Tätigkeiten abgegrenzt, sondern auch Beschäftigungsverhältnisse. Die Speditionsbeschäftigten gehören nunmehr eindeutig nicht zur Belegschaft, obwohl ihre Beschäftigungsbedingungen in vielfacher Weise von den Vorgaben des Unternehmens an die Spedition beeinflußt werden. Für Leiharbeiter und Aushilfen verringern sich die Chancen, häufiger in diesem Unternehmen Arbeit zu finden oder sogar fest übernommen zu werden. Bis auf wenige Ausnahmen, deren Bewerbung auf eine der ausgeschriebenen Stellen Erfolg hat, wird ihr Status als Flexibilitätsreserve offiziell festgeschrieben. Die Bestrebungen des Betriebsrats zur Integration möglichst zahlreicher Personen in die betriebliche Belegschaft haben zwangsläufig zur Folge, daß andere ausgegrenzt werden. Vom Markt für speditionelle Dienstleistungen werden weiterhin Angebote zur Bewirtschaftung des Lagers kommen, die Konkurrenz der Speditionsbeschäftigten mit den Lagerarbeitern ist nicht aufgehoben.

### ***Regelungen für Aushilfen und Leiharbeit***

Der Hauptgrund für den großen Umfang an Aushilfs- und Leiharbeit besteht in diesem Unternehmen darin, daß der Personalbestand sich am Minimalbedarf orientiert. Es gibt kaum Reserven, da die Beschäftigten schon im Normalfall sehr viel Mehrarbeit leisten. Wenn dann

jemand in Urlaub geht oder krank wird, oder auch wenn besondere Aufgaben anfallen, gibt es nur die Möglichkeit, zusätzliche Personen einzustellen. Festeinstellungen, wie sie der Betriebsrat immer wieder fordert, werden vom Management nach Möglichkeit vermieden. Es werden stattdessen befristete Aushilfen beschäftigt oder Verleihfirmen engagiert, um den Mehrbedarf abzudecken. Nach Auffassung des Betriebsrats handelt es sich jedoch keineswegs nur um befristeten Bedarf, es lassen sich im Arbeitsprozeß vielmehr Tendenzen feststellen, daß Aufgaben unerledigt liegenbleiben, die dann in befristeten Arbeitseinsätzen abgearbeitet werden sollen. Solche "Arbeitsspitzen" sind in Wahrheit kontinuierlich zu erledigende Aufgaben, die nur aufgrund des Personalmangels liegengeblieben sind.

Die einzelnen Abteilungen melden ihren Bedarf an Aushilfen oft sehr kurzfristig an die Personalabteilung, die dann mit der Rekrutierung entsprechende Schwierigkeiten hat. Dies ist der eine Grund, warum man versucht, einen sog. "Helferpool" aufzubauen, d.h. Namen und Adressen von solchen Aushilfsbeschäftigten in einer Kartei festzuhalten, die bereit sind, bei Bedarf wieder für eine befristete Zeit im Unternehmen tätig zu werden. Schon die Stellenanzeigen in der Tagespresse enthalten den Zusatz "Sie sollten kurzfristig abrufbar sein", man wirbt also gezielt Leute an, die des öfteren kurzfristig einspringen können. In der Kartei sind auch Leiharbeiter/innen erfaßt, die im Bedarfsfall namentlich bei der entsprechenden Verleihfirma angefordert werden.

Für den Einsatz der betreffenden Personen müssen dann häufig Veränderungen der betrieblichen Arbeitsorganisation vorgenommen werden. Aufgaben werden so umverteilt, daß Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten entstehen, die von Aushilfen bewältigt werden können. Es gibt jedoch immer wieder Probleme mit der Einarbeitung der Aushilfen. Denn auch durch Umverteilungen entstehen vor allem im Verwaltungsbereich kaum Aufgaben, die ohne Einarbeitung von einem Tag auf den anderen zu bewältigen wären. Dies ist der zweite und entscheidende Grund für die Bestrebungen der Personalabteilung, einen "Helferpool" aufzubauen. Man will möglichst auf eingearbeitete Personen zurückgreifen können, ohne sie jedoch fest einstellen zu wollen. Auch die Verleihfirmen spielen in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle. Das Unternehmen hat mit der Zeit eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit drei Verleihern (einer für den Arbeiter- zwei für den Angestelltenbereich) aufgebaut. Dadurch soll erreicht werden, daß die Verleihfirmen Erfahrungen mit dem spezifischen Bedarf des Unternehmens sammeln und entsprechend eine Vorauswahl der Leiharbeiter/innen treffen. Sie sollen möglichst auch in der Lage sein, auf namentliche Anforderungen kurzfristig zu reagieren. Die gesetzliche Frist für den Einsatz von Leiharbeiter/innen wird damit umgangen, daß das Unternehmen den betreffenden Personen nach sechsmonatigem Einsatz einen befristeten Arbeitsvertrag anbietet und die Verleihfirma informell

zusichert, daß sie danach wieder bei ihr beschäftigt werden. Alle Rechtsauskünfte, die der Betriebsrat dazu einholt, besagen, daß dies gegen keine Vorschrift verstößt.

Auch sonst hat der Betriebsrat in seinem Bemühen, das Ausmaß der Aushilfsbeschäftigung und der Leiharbeit zugunsten von Festeinstellungen einzuschränken, nur wenige rechtliche Mittel. Er kann bei der Einstellung darauf bestehen, daß ihm alle Unterlagen zur Verfügung gestellt werden und daß er bis zu einer Woche Zeit bekommt, um den Sachverhalt zu prüfen (§ 99 BetrVG). Mit einer Verzögerungstaktik aber bringt er die Beschäftigten gegen sich auf, da sie es sind, die den zusätzlichen Arbeitsanfall dann bewältigen müssen. In einer mit der Geschäftsleitung getroffenen Vereinbarung verzichtet der Betriebsrat darauf, die Einstellung von Aushilfen durch Nutzung seiner Rechte zu verzögern, wenn der Aushilfszeitraum nicht mehr als einen Monat beträgt. Für längere Einsätze verlangt er nach wie vor ausführliche Begründungen, um überprüfen zu können, ob hier nicht rechtswidrig Dauerarbeitsplätze befristet besetzt werden. Mehrere Gerichtsverfahren, in denen der Betriebsrat feststellen lassen wollte, daß befristete Einstellungen im Rahmen des "Helferpools" in Wahrheit unbefristete Abruf-Arbeitsverhältnisse wären, scheiterten, weil in den entsprechenden Arbeitsverträgen keine Abrufbestimmungen enthalten waren. Mehrfache Befristungen für jeweils begrenzte Aufgaben sind rechtlich ohne weiteres zulässig.

Allerdings hat auch das Management Schwierigkeiten, vor allem mit der Einarbeitung der Aushilfsbeschäftigten. Der "Helferpool" ist Ausdruck der Tatsache, daß die Austauschbarkeit der Personen begrenzt ist. Im Arbeitsprozeß selbst werden Kenntnisse und Fähigkeiten erworben, über die jemand Außenstehender nicht verfügen kann. An die Aushilfen wird deshalb explizit die Erwartung gestellt, daß sie nicht nur Geld verdienen wollen, sondern sich in der Arbeit engagieren. "Einer, der sich nur als Aushilfe hier gibt, der wird auch als solche behandelt. Aber einer, der ein bißchen Interesse zeigt, und auch Offenheit zeigt, was Kollegen, was Kommunikation anbetrifft, der braucht sich hier im Hause über die Behandlung nicht zu beklagen." (Leiter der Einkaufs- und Personalabteilung) Darüberhinaus sollen sich die Aushilfen nach Möglichkeit auch an das Unternehmen binden, indem sie sich für wiederholte Einsätze bereit halten, statt anderswo eine Beschäftigung aufzunehmen. Gerade diejenigen aber, die das Management bevorzugt für Aushilfsfälle anspricht, sind am wenigsten bereit, auf Dauer immer nur befristete Beschäftigungsverhältnisse einzugehen. Die Personalabteilung hat deshalb Schwierigkeiten, den sehr spezifischen Bedarf der Abteilungen an eingearbeiteten Personen zu befriedigen.

Ein weiteres Problem ergibt sich dadurch, daß die fest Beschäftigten sich immer wieder neu auf die Aushilfsfälle einstellen müssen. Es wird von ihnen verlangt, daß sie Teilaufgaben an

Aushilfen abgeben und dafür andere übernehmen; zusätzlich müssen sie Aushilfen anleiten und einarbeiten. Beides ist mit Belastungen verbunden, die bei dem insgesamt hohen Arbeitsanfall zusätzlichen Unmut und Ärger auslösen. Andererseits verläßt sich aber das Management darauf, daß die Einarbeitung der Aushilfen spontan durch die Beschäftigten im Arbeitsprozeß vorgenommen wird. Manche Aushilfsfälle sind sogar so kurzfristig terminiert, daß die zu vertretende Person schon in Urlaub ist, wenn die Aushilfe ihre Arbeit antritt. Die Einarbeitung muß dann von jemand anderem vorgenommen werden, der dann seine Arbeit liegenlassen muß. Die betrieblichen Abläufe sind in hohem Maße davon abhängig, daß die Beschäftigten sich gegenseitig unterstützen und auftretende Schwierigkeiten selbsttätig beheben. Die Situation ist insgesamt recht labil, weil die Grenze der Belastbarkeit jederzeit überschritten werden könnte. Einige Beschäftigte weigern sich bereits, Aushilfen einzuarbeiten, andere machen prinzipiell keine Überstunden mehr. Ein allgemeiner "Dienst nach Vorschrift" hätte vermutlich verheerende Folgen für die Funktionsfähigkeit der Abteilungen.

Der Betriebsrat weiß natürlich von diesen Schwierigkeiten des Managements und macht sie zum Ausgangspunkt seiner Bemühungen um Festeinstellungen und um eine Regelung der Aushilfenbeschäftigung. Den Bedarf nach eingearbeiteten Aushilfsbeschäftigten nutzt der Betriebsrat zunächst zur Vereinbarung innerbetrieblicher Ausschreibungen auch von Aushilfstätigkeiten. Dadurch erhalten befristet Beschäftigte die Möglichkeit, selbst aktiv zu werden, wenn sie weiter im Unternehmen tätig sein wollen. Für Leiharbeiter/innen bedeutet ein Wechsel auf eine befristete Stelle im Unternehmen häufig auch eine reale Verbesserung ihres Einkommens und anderer Beschäftigungsbedingungen. Zugleich führen die zahlreichen Ausschreibungen allen Beschäftigten das gesamte Ausmaß der Aushilfsbeschäftigung deutlich vor Augen, die Ausschreibungen stellen insofern auch ein politisches Mittel des Betriebsrats zur Weckung einer Protesthaltung in der Belegschaft dar.

Weiter kann der Betriebsrat Regelungen durchsetzen, wonach das Entgelt für Aushilfskräfte erhöht wird, wenn ihre Einsätze zusammengerechnet mehr als ein Jahr betragen. Denn je länger jemand beschäftigt wird, desto mehr Verantwortung überträgt man ihm. Für die betreffende Person wirkt es jedoch demotivierend, wenn das Entgelt weiterhin weit unter dem der fest Beschäftigten liegt, obwohl sich die Arbeitsaufgaben kaum noch unterscheiden. Auch hier kann am Interesse des Unternehmens an einer langfristigen Bindung von Aushilfskräften angeknüpft werden. Der Betriebsrat führt selbst eine Aushilfenstatistik und achtet darauf, daß die Regelung eingehalten wird. Aus dem Kreis dieser Beschäftigten kann in dem einen oder anderen Fall auch eine Festeinstellung durchgesetzt werden, weil die entsprechende Abteilungsleitung nicht mehr auf die Person verzichten will oder kann. Damit ist für Aushilfen schon fast so etwas wie eine Karriere etabliert. Entscheidend dafür, ob der

"Aufstieg" vom gelegentlichen Aushilfsjob zur Festeinstellung gelingt, ist nicht zuletzt die Aneignung betriebsspezifischer Kenntnisse und die soziale Integration der Beschäftigten im Betrieb, d.h. die Entwicklung von Praktiken der Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung und des Gesamtbetriebes.

Für die Durchsetzung von Festeinstellungen ist der Betriebsrat wiederum auf die Unterstützung der Beschäftigten in den einzelnen Abteilungen angewiesen. Wenn sie z.B. ihre Mehrarbeit einschränken würden, entstünde zusätzlicher Bedarf für Einstellungen; wenn sie bei der Umverteilung von Aufgaben mit darauf achten würden, daß den Aushilfen Dauertätigkeiten übertragen werden, bestünde eher eine Chance, daß sie auch dauerhaft eingestellt werden; wenn die Beschäftigten schließlich die Aushilfen stärker in die sozialen Kooperationszusammenhänge einbeziehen würden, wäre es schwerer für die Abteilungsleitung, die Aushilfen wieder zu entfernen, ohne Probleme im Arbeitsablauf zu schaffen. In dieser Hinsicht steckt die Politik des Betriebsrats noch in den Anfängen. Noch sieht jeder zu, daß er mit den Anforderungen zurecht kommt, die Aushilfen werden eher instrumentalisiert, um die eigene Arbeit besser zu bewältigen. Sie werden deshalb zwar willkommen geheißen, aber nur ansatzweise als Kolleginnen und Kollegen integriert.

Die Leiharbeiter/innen gehören von ihrem Beschäftigungsverhältnis gesehen zu einer anderen Firma und werden deshalb von den fest Beschäftigten noch stärker als bloße Arbeitskräfte angesehen. Die allgemeine Personalknappheit bewirkt jedoch, daß auch die Tätigkeiten der Leiharbeiter/innen nicht auf einfache Routineaufgaben beschränkt bleiben. Auch sie werden tendenziell in die betrieblichen Zusammenhänge integriert, was sich u.a. daran zeigt, daß die Abteilungsleitungen immer wieder die Personalleitung veranlassen, bereits bekannte Personen von den Verleihern anzufordern. Nachdem der Betriebsrat einsehen mußte, daß die Leiharbeit mit rechtlichen Mitteln nicht zu verhindern ist, zielt er nunmehr darauf ab, auch die Leiharbeiter/innen stärker zu integrieren. Ein erster Schritt dazu ist, daß der Betriebsrat ihnen seine Beratung und Hilfe anbietet. Es stellt sich heraus, daß ein Hauptproblem der Leiharbeiter/innen darin besteht, daß sie recht willkürlich von den Vorgesetzten behandelt werden und auch von der Belegschaft nur wenig Unterstützung erfahren. Es kommt häufiger vor, daß sie aus geringfügigen Anlässen wie z.B. einmaliger Unpünktlichkeit zum Verleiher zurückgeschickt werden, der dann einen Ersatz zu stellen hat. Der Betriebsrat geht Hinweisen über solche Vorfälle nach und kann in einer Abteilung auch erreichen, daß er nunmehr informiert wird, wenn jemand zum Verleiher zurückgeschickt werden soll. In einer anderen Abteilung aber erreicht er genau das Gegenteil: Die betreffenden Personen werden dann entfernt, wenn sie sich an den Betriebsrat wenden. Hier zeigt sich der Mangel an sozialer Integration der Leiharbeiter/innen. Im

Vergleich dazu würde die Belegschaft die Entlassung eines fest Beschäftigten wohl kaum so ruhig hinnehmen.

Ohne die stillschweigende Duldung der Beschäftigten wäre das Management auch kaum in der Lage, den Betriebsrat des öfteren bei der Beschäftigung von Leiharbeiter(inne)n zu übergehen und seine Mitbestimmungsrechte zu mißachten. Nach einigen gerichtlichen Auseinandersetzungen über die Frage der Leiharbeit war im Prinzip ein Verfahren vereinbart worden, das beiden Seiten entgegenkommen soll. Der Betriebsrat erhält über jeden Entleihvorgang Informationen, damit er prüfen kann, ob nicht der Belegschaft dadurch Nachteile entstehen und ob nicht doch Dauerarbeitsplätze mit Leihpersonal besetzt werden. Ihm wird die Lizenz des Verleihers vorgelegt, und er erhält Angaben über die beschäftigten Personen. Im Gegenzug verzichtet der Betriebsrat darauf, die Einsätze durch Wahrung der Wochenfrist nach § 99 BetrVG zu verzögern, wenn nicht wirklich starke Bedenken bestehen. Dieses Verfahren scheint vor allem den Abteilungsleitungen noch immer zu unflexibel, weil hierbei auf dem Umweg über die Personalabteilung erst noch Unterlagen besorgt und zusammengestellt werden müssen, die oft nicht sofort verfügbar sind. Auch den Beschäftigten ist es meist wichtiger, sofort Entlastung bei der Arbeit zu bekommen, als den Betriebsrat einzuschalten.

Die Überwachung der Leiharbeit durch den Betriebsrat hat zumindest bewirkt, daß die Geschäftsleitung die Beschäftigung besser planen muß. Die getroffenen Regelungen verpflichten sie in jedem Einzelfall zu einer Begründung, warum der entsprechende Arbeitsplatz nicht dauerhaft besetzt werden soll. Aus der Sicht des Betriebsrats stellt im Vergleich zur Leiharbeit auch eine befristete Einstellung schon einen Fortschritt dar. Immerhin besteht dann wenigstens ein Beschäftigungsverhältnis mit dem Unternehmen selbst, und der Betriebsrat ist rechtlich in vollem Umfang für die Interessenvertretung der betreffenden Beschäftigten zuständig. Der Wechsel in ein befristetes Beschäftigungsverhältnis beim Entleiher kann für Leiharbeiter/innen bereits einen Schritt zur Integration in den Betrieb bedeuten. Der Betriebsrat befördert diesen Übergang. Die internen Ausschreibungen für befristete Stellen zielen besonders auf die Leiharbeiter/innen ab, die an einer stärkeren Bindung zum Unternehmen interessiert sind. Damit wird gleichzeitig vermieden, daß die Leiharbeiter/innen das Vorgehen des Betriebsrats gegen Leiharbeit als Bedrohung ihrer Beschäftigungsmöglichkeiten empfinden.

Insgesamt gesehen wird hier die Strategie des Managements, unter Einbeziehung des externen Arbeitsmarkts das betrieblichen Arbeitskräftepotential flexibel zu halten, durch die Aktivitäten des Betriebsrats zur Schaffung eines regulierten internen Arbeitsmarkts kon-



terkariert. In seinen Bemühungen um die Festeinstellung von befristeten Aushilfen und Leiharbeiter/innen knüpft der Betriebsrat an spontanen Tendenzen zur Integration der betreffenden Personen in die betrieblichen Arbeits- und Sozialzusammenhänge an. Die Grenze der Flexibilisierungsstrategie mit Hilfe einer externen Personalreserve ist erreicht, wenn die notwendige Kooperation nicht mehr funktioniert. Da diese aber von den Beschäftigten selbst kontrolliert werden kann, sind sie auch in der Lage, die Grenzlinie zwischen "drinnen" und "draußen" mit zu beeinflussen. Auf dieser Fähigkeit der Beschäftigten beruht letztlich auch die Macht des Betriebsrats zur Strukturierung des Arbeitskräfteeinsatzes. Die vereinbarten Regelungen für den Einsatz von Aushilfen und Leiharbeit schaffen geregelte "Übergänge" zwischen dem internen und dem externen Arbeitsmarkt. Allerdings geschieht dies unter Bedingungen eines realen Mehrbedarfs an Arbeitsvolumen im Betrieb. Ob die Integrationsstrategie des Betriebsrats auch dann noch Erfolg haben kann, wenn in Krisensituationen ein Personalabbau geplant wird, muß bezweifelt werden. Die befristet und per Leiharbeit Beschäftigten werden dann eine "Personalabbaureserve" bilden, gegen deren Entlassung die fest Beschäftigten wahrscheinlich wenig einzuwenden haben.

### *Arbeitszeitstrukturen*

Wie oben beschrieben, wurde für den Bereich des Lagers ein Zweischichtsystem mit festen Arbeitszeiten für die Lagerarbeiter vereinbart. Überstunden versucht der Betriebsrat möglichst gering zu halten, vor allem die Samstagarbeit ist auch bei den Beschäftigten unbeliebt und kann deshalb auf Ausnahmefälle beschränkt werden. Sehr viel flexibler sind die Arbeitszeiten im Angestelltenbereich. Hier gibt es eine Vereinbarung über gleitende Arbeitszeit, die der Geschäftsleitung allerdings noch nicht weit genug geht, weshalb sie sie gekündigt hat. Seit einigen Monaten wird mit dem Betriebsrat über eine neue Vereinbarung verhandelt. Ziel des Betriebsrats ist es v.a., die Mehrarbeit einzugrenzen, um auch auf diese Weise Neu- bzw. Festeinstellungen durchzusetzen.

Die bislang bestehende Gleitzeit sieht vor, daß an den Tagen Montag bis Freitag von 8.30 bis 12.00 Uhr und von 13.00 bis 16.00 Uhr gearbeitet werden muß (Kernzeit). Die Gleitspanne beträgt am Morgen 1,5 Stunden, also von 7.00 bis 8.30 Uhr und am Abend 2 Stunden von 16.00 bis 18.00 Uhr. Die Mittagspause kann zwischen einer halben und einer ganzen Stunde individuell variiert werden. Am Tag ergibt sich dadurch ein Flexibilitätsspielraum von 4 Stunden. Bei Einhaltung der tariflich festgelegten Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden beträgt der Spielraum jedoch insgesamt nur 6 Stunden pro Woche. Weiter ist vereinbart, daß Plusstunden bis zu einer Summe von einem halben Arbeitstag durch Freizeit

auch innerhalb der Kernzeit abgegolten werden können. Bis zu 10 Plusstunden können in den nächsten Abrechnungsmonat übertragen werden.

In der täglichen Praxis reichen diese Spielräume nicht aus, um den Arbeitsanfall zu bewältigen. Zahlreiche Angestellte haben am Monatsende mehr als 10 Plusstunden angesammelt; entsprechend der Gleitzeitregelung wird alles, was über die erlaubten 10 Stunden hinausgeht, ersatzlos gestrichen. Bis vor einiger Zeit zahlten die Vorgesetzten für solche Mehrarbeit "unter der Hand" Sondervergütungen an bestimmte Personen aus, deren Arbeit ihnen besonders wichtig war. Als der Betriebsrat davon erfuhr und mit einer Klage drohte, weil hier seine Mitbestimmungsrechte bei der Arbeitszeit- und Lohngestaltung übergangen wurden, nahm man Abstand von den Sonderzahlungen. Das Problem der Mehrarbeit aber blieb. Es gibt so viel zu tun, gleichzeitig ist das Personal so knapp bemessen, daß die Aufgaben nur mit ständiger Mehrarbeit zu bewältigen sind. Das Interesse an der Arbeit und das Verantwortungsgefühl gegenüber dem Betrieb veranlaßt die Angestellten, die notwendige Arbeit zu leisten und immer wieder zahlreiche Plusstunden anzusammeln, auch wenn sie zum Teil am Monatsende gestrichen werden. Es gibt keinen Vorgesetzten, der direkt Anordnungen über verlängerte Arbeitszeiten trifft. Auf den einzelnen Schreibtischen häuft sich die Arbeit quasi von selbst. Der Ehrgeiz, die gestellten Aufgaben zu bewältigen, veranlaßt die Angestellten, selbsttätig ihre Arbeitszeiten zu verlängern. Diese Einstellung wird noch dadurch verstärkt, daß Beförderungen explizit an die Bereitschaft zu außergewöhnlichem Engagement geknüpft sind, was sich wiederum nach allgemeiner Auffassung in überlangen Arbeitszeiten dokumentiert.

In einer Abteilung sieht es dagegen anders aus. Hier hat es viel Ärger gegeben wegen offensichtlicher Planungsfehler des Managements, die dazu geführt haben, daß die Aufgaben nach Auffassung der Beschäftigten auch beim besten Willen nicht zu bewältigen sind. Der Unmut ist so groß, daß viele Angestellte von ihrem Recht Gebrauch machen und um 16.00 Uhr den Betrieb verlassen. Hier wurde die Grenze des Zumutbaren überschritten, die Beschäftigten verweigern zusätzliches Engagement. Wo diese Grenze genau liegt, war offenbar dem entsprechenden Abteilungsleiter vorher nicht klar. Es zeigt sich nun, daß es informelle Leistungsstandards gibt, die von den meisten Beschäftigten geteilt werden. Der Vorgesetzte hat sie falsch eingeschätzt, nun fällt das Problem auf ihn zurück, es sieht so aus, als sei er unfähig, "seine Leute zu motivieren". Er muß jetzt den offiziellen Weg beschreiten und einerseits bezahlte Überstunden anordnen, für die wiederum die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich ist, und andererseits Aushilfen bei der Personalabteilung anfordern.

Dies ist einer der wenigen Fälle, in denen die Beschäftigten so reagieren, wie sie nach Ansicht des Betriebsrats immer reagieren müßten. Seiner Auffassung nach muß die Arbeitszeit kollektiv verkürzt werden, um einerseits die Leistungsanforderungen zu begrenzen, die ansonsten im Angestelltenbereich kaum meßbar und regelbar sind, und um andererseits Neubzw. Festeinstellungen notwendig zu machen. Die Regelung der Arbeitszeit ist für den Betriebsrat ein Mittel zur Kontrolle des Arbeitsprozesses. Folgerichtig argumentiert er gegenüber der Belegschaft, das beste wäre es, die Gleitzeit abzuschaffen oder zumindest eine einfache Gleitzeit mit fester Dauer, aber variabler Lage der täglichen Arbeitszeit zu vereinbaren. Der Betriebsrat führt zu diesem Thema eine schriftliche Befragung der Beschäftigten durch. Die Antwort ist eindeutig: Bis auf wenige Ausnahmen sind alle für die Beibehaltung der geltenden Gleitzeitregelung. Anders als der Betriebsrat angenommen hatte, empfinden die Angestellten die Notwendigkeit zur individuellen Gestaltung der täglichen Arbeitszeit keineswegs als Zwang zur Unterwerfung unter fremdbestimmte Zwecke. Die zahlreichen Plusstunden werden nicht nur auf Druck der Vorgesetzten angesammelt. Die Erledigung der gestellten Aufgaben ist für die Angestellten vielmehr eine Frage des Selbstbewußtseins und der Selbstbestätigung, die Zeit, die sie dazu benötigen, spielt erst in zweiter Linie eine Rolle. Sie sehen in einer festen Arbeitszeit keineswegs ein geeignetes Mittel zur Leistungsbegrenzung, im Gegenteil sind sie der Auffassung, die Gleitzeit gebe ihnen mehr Möglichkeiten, ihre Tätigkeit individuell zu kontrollieren.

Was aber allen mißfällt, ist die ersatzlose Streichung von Plusstunden am Monatsende. Hierin sehen die Angestellten eine Mißachtung ihrer Leistung durch das Unternehmen. Sie überlassen faktisch dem Unternehmen die Verfügung über ihre Arbeitskraft, ohne dafür eine Gegenleistung zu erhalten. Der Betriebsrat findet deshalb Zustimmung für seine Forderung, daß alle Arbeitsstunden, die über das erlaubte Plus von 10 im Monat hinausgehen und nicht durch Freizeit ausgeglichen werden können, als Überstunden mit entsprechenden Zuschlägen entgolten werden müssen. Für den Betriebsrat ergäbe sich mit einer solchen Regelung zusätzlich die Möglichkeit zur Einflußnahme, da solche Überstunden mitbestimmungspflichtig sind. Er könnte dann zumindest offizielle Begründungen für die Mehrarbeit verlangen und seine Bemühungen um zusätzliche Einstellungen gezielter ausrichten. Die Geschäftsleitung vertritt in den Verhandlungen über die neue Gleitzeitregelung dagegen die Auffassung, die Möglichkeit zur Übertragung von Plusstunden in den nächsten Abrechnungszeitraum müsse erweitert werden. Wieder stehen sich die konträren Auffassungen von Flexibilisierung und Regulierung gegenüber.

Daß allerdings auch im Management einige Unsicherheit über die Stimmung in der Belegschaft herrscht, zeigt sich u.a. daran, daß die Abteilungsleiter, also diejenigen Vorgesetzten,

die für die Personaleinsatzplanung verantwortlich sind, an den Betriebsrat herantreten mit dem Anliegen, doch die Gleitzeit möglichst zu erhalten. Diese sei unabdingbar notwendig, damit die Aufgaben in den einzelnen Abteilungen zeitlich und inhaltlich zufriedenstellend bewältigt werden können. Auch ihnen ist offensichtlich bewußt, daß die Beschäftigten an der oberen Grenze ihrer Leistungsbereitschaft arbeiten, so daß der Betriebsrat vielleicht doch Gehör finden könnte für seine Argumente zur Leistungsbegrenzung durch Einführung geregelter Arbeitszeiten. Diese Unsicherheit versetzt wiederum den Betriebsrat in die Lage, Forderungen für die Betriebsvereinbarung zur Gleitzeit zu stellen. Er fordert jetzt als ersten Schritt zur Abgrenzung von Plus- und Überstunden, daß automatisch alle Stunden, die noch nach dem offiziellen Ende der Gleitzeit, also nach 18.00 Uhr, anfallen, dem Betriebsrat zur Genehmigung vorzulegen und als Überstunden mit dem entsprechenden tariflichen Zuschlag zu bezahlen sind. Nachdem er auch hierzu eine Klage beim Arbeitsgericht vorbereitet, willigt die Geschäftsleitung schließlich ein, eine entsprechende Regelung zu treffen. Alle anderen Fragen aber bleiben noch offen. Der Betriebsrat ist sich selbst unsicher, inwieweit er auf dem Klageweg Erfolge erzielen kann, zumal die Belegschaft in der Frage der Arbeitszeit nicht voll hinter ihm steht.

Ein besonderes Problem stellt für den Betriebsrat die Mehrarbeit der AT-Angestellten dar. In ihren Arbeitsverträgen ist geregelt, daß mit dem höheren Gehalt alle anfallenden Überstunden abgegolten sind. Vor allem für die Beschäftigten des Außendienstes fallen jedoch in so hohem Ausmaß Überstunden an, die z.T. auch an Wochenenden oder am späten Abend abgeleistet werden müssen, daß auch hier Unzufriedenheit aufkommt. Der Betriebsrat fordert jetzt, daß gewisse Grenzen gezogen werden, ab der die Mehrarbeit gesondert zu bezahlen ist, was wiederum gleichzeitig beinhaltet, daß der Betriebsrat hierüber mitbestimmen kann. Man findet schließlich einen Kompromiß, wonach die Zahl der arbeitsvertraglich abgegoltenen Überstunden je nach Höhe des Gehalts festgesetzt wird. Wenn die jeweilige Grenze überschritten wird, sind die Stunden zusätzlich zu bezahlen. Arbeit am Wochenende gilt auf jeden Fall als zusätzliche Mehrarbeit, die auch auf jeden Fall der Genehmigung des Betriebsrats bedarf. Die nächste Streitfrage aber steht schon ins Haus, die Frage nämlich, wie überhaupt die Arbeitszeit im Außendienst berechnet werden soll, wenn die Beschäftigten ständig unterwegs von einem Händler zum anderen sind. Die Geschäftsleitung vertritt den Standpunkt, nur die Anwesenheitszeiten bei den Händlern seien als Arbeitszeit anzurechnen, der Betriebsrat rechnet auch die Fahrzeiten dazu. Auch hier wird man einen Kompromiß finden müssen, etwa in der Art, daß die Zeit zwischen der Ankunft beim ersten Händler und der Abfahrt beim letzten als Arbeitszeit gilt.

Insgesamt zeigt sich auch bei der Arbeitszeit, daß Strukturen in diesem Betrieb vor allem auf das Bestreben des Betriebsrats nach einer kollektiven Kontrolle des Arbeitsprozesses zurückzuführen sind. Nicht immer kann er dabei im Namen der gesamten Belegschaft sprechen. Dennoch gibt es unter den Beschäftigten offenbar bestimmte Maßstäbe für das, was noch als zumutbar gilt. Wird dieses Maß überschritten, kann ihr Handeln leicht in Widerstand umschlagen. Wenn es dem Betriebsrat gelingt, diese Grenze herauszufinden oder auch durch Diskussionen zu beeinflussen, kann er auf Unterstützung für seine Bemühungen zur Regelung der Arbeitszeit rechnen. Dann können Widerstandshandlungen, wie z.B. die Ausnutzung der Gleitzeit für einen frühen Feierabend, kollektiven Charakter annehmen und zur Durchsetzung von strukturellen Machtpositionen der Belegschaft eingesetzt werden.

### *Arbeitsplatz- und Entgeltstrukturen*

"Wir haben an Instrumenten für die Personalarbeit in diesem Hause fast nichts. Das wenige, was wir hier haben, verdanken wir unserer Initiative. Da müßte das Unternehmen mehr tun, um es in den Griff zu kriegen, auch über Arbeitsplatzprofile und so weiter die Mitarbeiter stärker heranzuführen und zu binden." (Betriebsratsvorsitzende) Die Bestrebungen des Managements nach Flexibilität schließen ein, daß auch die Arbeitsorganisation variabel bleibt, daß keine festen Strukturen der Arbeitsteilung entstehen. Für den Bereich des Lagers wurde oben bereits beschrieben, daß nur auf Initiative des Betriebsrats auf dem Weg über die Einigungsstelle eine Personalplanung zustande kam, die wenigstens die Zahl der Beschäftigten festlegt. Aber auch danach haben die Lagerarbeiter offiziell keinen festen Arbeitsplatz, es erfolgt auch keine Bewertung der einzelnen Arbeitsplätze. "Dabei wäre ja eine REFA-Untersuchung das beste Argument, mal ein Lager wirklich ans Laufen zu kriegen. Ich bin überzeugt, daß da andere Zahlen herauskämen, als der wertere Herr X (der Lagerleiter, K.K.) da ausgerechnet hat einfach aus seiner Erfahrung. Aber sowas wird nicht gemacht." (Betriebsrätin) Auch hier wieder ist es der Betriebsrat, der auf Formalisierung und Strukturierung der Arbeitsorganisation drängt, weil er sich davon mehr Möglichkeiten zur Einflußnahme auf die Arbeitsprozesse und auch auf die Beschäftigung insgesamt verspricht.

Auch in der Verwaltung gibt es kaum feste Strukturen der Arbeitsorganisation. Zwei Beispiele mögen das verdeutlichen. Ein Sachbearbeiter nimmt seinen Jahresurlaub, eine Kollegin soll ihn während der Zeit vertreten. Ihre Aufgaben können wiederum nicht einfach liegenbleiben; beide Bereiche zu übernehmen, ist wegen der Arbeitsbelastung nicht möglich. Es wird eine Leiharbeitnehmerin zur Aushilfe angefordert. Sie soll die Arbeit der Sachbearbeiterin übernehmen, was sich jedoch als unmöglich herausstellt, da zur Aufgaben-

erledigung betriebsinterne Kenntnisse und Erfahrungen notwendig sind. Das Problem wird so gelöst, daß die Routineaufgaben der Sachbearbeiterin mit den Routineaufgaben eines weiteren Kollegen zu einem Arbeitsplatz für die Aushilfe zusammengefaßt werden, dieser Kollege die qualifizierteren Arbeiten der Sachbearbeiterin übernimmt, während sie die Urlaubsvertretung macht. Solche Umverteilungen finden nicht nur zur Urlaubsvertretung statt, sie sind vielmehr an der Tagesordnung, da zur Bewältigung der ständig auftretenden Engpässe immer wieder die Notwendigkeit besteht, Aushilfen in den Arbeitsprozeß einzugliedern.

Im zweiten Beispiel greift der Betriebsrat ein. Hier hat im Rechnungswesen ein Controller gekündigt, und man hat noch keine Neueinstellung vorgenommen. Stattdessen wird eine Sekretärin zur Aushilfe eingestellt. Bis jemand für das Controlling gefunden ist, sollen die Aufgaben umverteilt werden. Ein Sachbearbeiter soll zeitweilig die Aufgaben eines Controllers übernehmen. Seine Routinetätigkeiten sollen von einer Sekretärin ausgeführt werden, die qualifizierteren Aufgaben von mehreren anderen Sachbearbeitern. Für die Sekretärin soll die genannte Aushilfe einspringen. Diese Maßnahme scheitert schließlich daran, daß der Betriebsrat auf einer Höhergruppierung des Sachbearbeiters besteht, solange er die Tätigkeiten eines Controllers ausübt. Die Geschäftsleitung lehnt die Forderung ab, es kommt zu keiner Einigung. Man unterläßt deshalb die geplante Umverteilung. Im Gegensatz zum ersten Beispiel hat der Betriebsrat hier eine rechtliche Handhabe, denn der Tarifvertrag ist in Hinsicht auf die Bezahlung eindeutig. Zudem würde jeder Arbeitsrichter der Auffassung des Betriebsrats zustimmen, daß es sich hier um eine mitbestimmungspflichtige Versetzung handelt.

Aus der Erfahrung mit solchen Fällen hat der Betriebsrat eine Vereinbarung durchgesetzt, daß jede Neubesetzung von Arbeitsplätzen zuvor innerbetrieblich auszuschreiben ist (§ 93 BetrVG). Das Problem ist nur, daß in diesem Betrieb die Arbeitsplätze nicht eindeutig voneinander abgegrenzt sind. Es gibt keine Stellenbeschreibungen. Das Thema wird zwar seit Jahren zwischen Personalleitung und Betriebsrat diskutiert, bisher wurde jedoch noch keine Regelung getroffen. Der Betriebsrat bezweifelt inzwischen auch, daß die Personalabteilung überhaupt in der Lage ist, Stellenbeschreibungen vorzunehmen, eben weil in den Abteilungen ständig umstrukturiert wird. Andererseits zeigt sich eine zunehmende Unzufriedenheit der Belegschaft darin, daß immer mehr Beschäftigte die Beratung des Betriebsrats bei geplanten Versetzungen in Anspruch nehmen, oder auch gegen Änderungskündigungen rechtlich vorgehen wollen. Es entstehen nicht nur zusätzliche Belastungen dadurch, daß sie sich immer wieder in neue Aufgaben einarbeiten müssen und zudem noch für eine Einarbeitung der Aushilfen zu sorgen haben. Die Unzufriedenheit dürfte auch darauf zurückzu-

führen sein, daß Strukturen fehlen, welche die eigene Tätigkeit und ihren Stellenwert im Betriebsganzen überschaubar und kontrollierbar machen könnten. Wer das Gefühl hat, in einem unendlichen Fluß von Arbeit immer nur hier und da einzugreifen, ohne eine persönliche Aufgabe zu haben, deren Erfüllung an bestimmten Kriterien abzulesen ist, wird auf die Dauer an Motivation verlieren. Von Arbeitsplatzbewertungen und Stellenbeschreibungen verspricht sich der Betriebsrat Verbesserungen für die Beschäftigten, einmal weil dadurch eine gewisse Struktur geschaffen würde, dann aber auch, weil er als Interessenvertretung bei der Ausarbeitung solcher Regeln beteiligt werden müßte.

Auch bei der Bezahlung gibt es Probleme und Unzufriedenheit in der Belegschaft. Da keine Bewertung der Arbeitsplätze vorgenommen worden ist, muß das Entgelt mehr oder weniger frei ausgehandelt werden. Die Bezahlung eines neu eingestellten Beschäftigten richtet sich einmal nach der seines Vorgängers, dann aber auch nach seinen Erfahrungen sowie danach, wie gut er sich "verkauft". Es gibt Tätigkeiten, die sich vom Inhalt her gleichen, für die aber bis zu 500 DM mehr oder weniger bezahlt werden. Zum Teil sind diese Probleme mitverursacht durch den Tarifvertrag. Der gesamte Automobilhandel fällt im Bereich der IG Metall unter den Tarifvertrag des KFZ-Handwerks. Hier sind Angestellentätigkeiten nur unzureichend berücksichtigt und differenziert. Im Vergleich etwa zum Tarifvertrag für die Metallindustrie bleibt daher sehr vieles noch auf betrieblicher und/oder individueller Ebene zu regeln. Solange keine anderen Kriterien vereinbart sind, versucht der Betriebsrat, mehr Gerechtigkeit in der Gehaltszahlung herzustellen, dadurch daß er Tätigkeiten und Gehälter der verschiedenen Personen vergleicht, um dann gezielter Forderungen nach Gleichbehandlung zu stellen.

Aus den Lücken des Tarifvertrags erklärt sich z.T. auch der in diesem Betrieb relativ hohe Anteil von außertariflichen Angestellten. Die im Tarifvertrag festgelegten Gehaltsgruppenmerkmale treffen für viele höherqualifizierte Tätigkeiten nicht zu. Für das Gehalt der höchsten Gruppe würde man nicht genügend Leute finden, sodaß man zu außertariflichen Vereinbarungen gekommen ist, die zudem - wie oben gezeigt - für das Unternehmen einen größeren Flexibilitätsspielraum bei der Arbeitszeit beinhalten. Zusätzlich will die Geschäftsleitung eine Art Sondervergütung für AT-Angestellte einführen, die von den Vorgesetzten nach Gutdünken ausgezahlt werden kann. Der Betriebsrat wendet sich dagegen, weil keinerlei objektive Kriterien benannt werden, wonach sich die Zahlung richten soll. Wieder muß eine Eingangsstelle eingerichtet werden, in der dann schließlich Leistungskriterien festgelegt werden.

Auch die tariflichen Angestellten und Arbeiter erhalten übertarifliche Zulagen. Früher wurden sie recht willkürlich gehandhabt, die Höhe der Zulagen unterschied sich, ohne daß dafür irgendwelche Kriterien festgelegt worden wären. Nachdem in einem ähnlichen Fall in einem anderen Unternehmen das Bundesarbeitsgericht entschieden hatte, daß auch bei übertariflichen Zulagen ein Mitbestimmungsrecht besteht, konnte der Betriebsrat erreichen, daß nunmehr jede/r Beschäftigte eine prozentuale Zulage zum Gehalt bzw. Lohn erhält, "... es sei denn, man hat betrieblich nachgewiesen, daß man mit seinen Leistungen nicht zufrieden ist. Weil ja die übertarifliche Zulage bei uns nichts ausdrückt. Das ist nicht eine Leistungszulage, ist gegebenenfalls eine funktionsbedingte Zulage. Es ist aber nicht in irgendeiner Weise geklärt, was das eigentlich sein soll. Im Prinzip eigentlich ein Zugeständnis an den Markt. Weil man zu Tarifgehältern oder -löhnen kaum jemanden kriegt." (Betriebsratsvorsitzende) Auch hier hat der Betriebsrat durch die Regelung erreicht, daß den Vorgesetzten die Möglichkeit zu willkürlicher Behandlung der Beschäftigten genommen wird. Andererseits vergrößert natürlich die lineare Bemessung der Zulagen in Prozent des Gehalts/Lohns noch die Abstände zwischen den Einkommen.

Unklarheiten bestehen sowohl für die Beschäftigten als auch für den Betriebsrat weiterhin darüber, wie eigentlich die Leistung der einzelnen Personen bewertet wird. Beförderungen sind nicht an die Erfüllung bestimmter Kriterien und Anforderungen gebunden, sondern offenbar recht global an betriebsloyales Verhalten. Dies kommt z.B. darin zum Ausdruck, daß Vorgesetzte die Dauer der täglichen Anwesenheit einer Person zum Maßstab für Leistung nehmen, ohne daß sie in der Lage wären, die während der Zeit erledigte Arbeit genau einzuschätzen. Wer auf die Einhaltung seiner Arbeitszeit achtet, hat wenig Chancen zum innerbetrieblichen Aufstieg. Unter anderem dadurch ist den Frauen der Aufstieg weitgehend verbaut. Weil viele von ihnen häusliche und familiäre Verpflichtungen haben, sind sie gezwungen, ihre Arbeit im Betrieb relativ pünktlich zu beenden. Auch wenn sie vielleicht in ihrer Anwesenheitszeit ebensoviel gearbeitet haben wie andere, die zahlreiche Plusstunden ansammeln, gelten sie doch als weniger motiviert. Bei den männlichen Vorgesetzten hat sich das Vorurteil über angeblich geringere Leistungsfähigkeit von Frauen soweit festgesetzt, daß sie auch nicht mehr danach unterscheiden, ob eine Frau außerbetriebliche Verpflichtungen hat oder nicht. Aus der Sicht des Betriebsrats sind die weiblichen Beschäftigten nicht zuletzt aus diesem Grund sehr viel eher für kollektives Handeln zu gewinnen. "Sagen wir mal so, eines ist festzustellen: Daß Frauen im Schnitt kritischer sind. Die haben nicht mehr so viel zu verlieren. Weil sie es auch nie so weit bringen, bringen können. Die sind dann eher bereit, sich sozial zu engagieren." (Betriebsratsvorsitzende) Ansonsten fördern die diffusen Leistungsanforderungen nach Meinung des Betriebsrats eher die Anpassungsbereitschaft der Angestellten.



Dennoch ist auch unter den männlichen Beschäftigten die Unzufriedenheit über mangelnde Anerkennung ihrer Leistung weit verbreitet. Dies kommt u.a. darin zum Ausdruck, daß gerade unter den jüngeren Angestellten mit höherer Qualifikation die Fluktuation sehr hoch ist. Das Unternehmen stellt bevorzugt jüngere Leute ein, weil man davon ausgeht, daß sie anpassungsfähiger und flexibler sind als ältere. Den Grund dafür, daß viele nach zwei bis drei Jahren wieder kündigen, sieht der Betriebsrat darin, daß ihnen keine Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden. Zwar wird verlangt, daß die Angestellten sich selbsttätig engagieren und in der Arbeit qualifizieren, es fehlt jedoch die formale und finanzielle Anerkennung solcher Bemühungen. Das Management will diesem Problem nun durch die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens sowie eines Beurteilungssystems begegnen. Das Vorschlagswesen beinhaltet eine Honorierung von Verbesserungsvorschlägen. Nach den Erfahrungen des Betriebsrats kamen allerdings bisher nur wenige reale Verbesserungsvorschläge von den Beschäftigten, weil kaum jemand die Zeit findet, über Neuerungen nachzudenken geschweige denn, sie auszuprobieren. Zur Erarbeitung eines Systems der Leistungsbeurteilung ist eine Unternehmensberatung beauftragt worden, die nun zunächst einmal Vorschläge für ein Verfahren und für Leistungskriterien entwickeln soll. Im Prinzip sollen die Vorgesetzten durch dieses System in die Lage versetzt werden, die Leistung ihrer Untergebenen besser einzuschätzen.

Der Betriebsrat fordert weiterhin, daß nicht nur die Personen beurteilt werden sollen, sondern auch eine Festlegung der Anforderungen an den Arbeitsplätzen erfolgt. Ohne Arbeitsplatzbeschreibungen will er sich nicht auf eine Vereinbarung zur Leistungsbeurteilung einlassen. Die Geschäftsleitung will sich jedoch nicht auf bestimmte Arbeitsplatzstrukturen festlegen, um Aufgaben je nach Bedarf umverteilen zu können. Das Beurteilungssystem ist ein Zugeständnis an die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Kriterien für ihre Leistung. Man bleibt damit aber bei der Bewertung von Personen und ihrem Handeln im Betrieb, es fließen zwangsläufig mehr subjektive Faktoren ein als es bei einer Festlegung von Arbeitsplatzanforderungen der Fall wäre. Die Forderungen des Betriebsrats sind Ausdruck des Bemühens um mehr Objektivität und auch Kontrollierbarkeit der Leistungsanforderungen. Eine Festlegung von Anforderungen würde die Errichtung von Arbeitsplatzstrukturen voraussetzen, wie sie bislang im Betrieb nicht existieren. Die beschriebenen Umverteilungen von Arbeit unter Einbeziehung von Aushilfen wären dann nicht mehr möglich ohne ebenfalls formale Regelungen und Absprachen. In der Mehrzahl der Fälle müßte dann wohl auch der Betriebsrat beteiligt werden.

Ganz ähnliche Tendenzen lassen sich in Bezug auf die Weiterbildung im Betrieb feststellen. Ursprünglich gab es auch hierzu keinerlei Regelungen. Man ging davon aus, daß die

Beschäftigten sich einarbeiten und durch häufigeren Wechsel der Tätigkeiten selbständig Erfahrungen sammeln. Zugleich wurde vorausgesetzt, daß sie sich gegenseitig bei der Einarbeitung unterstützen und Kenntnisse untereinander austauschen. Das "Learning by Doing" hat jedoch seine Grenzen dort, wo neue Verfahren oder Techniken eingeführt werden, die eine systematische Aneignung von Fähigkeiten erfordern. Die Geschäftsleitung tendiert dann dahin - wie in der EDV-Abteilung oder im Marketing geschehen - die sog. Spezialfähigkeiten von außen "zuzukaufen", d.h. Aufträge an Fremdfirmen zu vergeben. Dies muß demotivierend auf die Belegschaft wirken, vor allem im Zusammenhang mit den geschilderten Problemen der Leistungsbewertung. Die Geschäftsleitung beauftragt deshalb eine Beratungsfirma damit, den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und Vorschläge für Maßnahmen zu machen. Nach schriftlichen Befragungen und Einzelgesprächen unter Beteiligung des Betriebsrats macht die Beratungsfirma einen Vorschlag für ein Programm zur Organisationsentwicklung mit Maßnahmen zum Zeitmanagement, Anti-Streß-Training, Rhetorik-Kursen, Kleingruppenmoderation usw.

Der Betriebsrat bemängelt hieran vor allem, daß keine Maßnahmen vorgesehen sind, die fachliche Kenntnisse zur besseren Bewältigung der Aufgaben am Arbeitsplatz vermitteln. Diesen Bereich will die Geschäftsleitung den Abteilungsleitungen überlassen, die jeweils den Bedarf ermitteln, entsprechende Kurse aus dem Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt auswählen und die bildungsberechtigten Personen in ihren Abteilungen bestimmen sollen. Hierin sieht der Betriebsrat wiederum die Gefahr der Willkür von Vorgesetzten, die Weiterbildung als Selektionsinstrument benutzen könnten. Zweitens ist bei einer solchen mehr informellen Regelung nicht gewährleistet, daß überhaupt Maßnahmen durchgeführt werden, weil für die Abteilungsleiter im Zweifelsfall immer die Erledigung des hohen Arbeitspensums Vorrang hat vor Freistellungen für Weiterbildung. Der Vorschlag des Betriebsrats für eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung sieht deshalb vor, eine paritätisch besetzte Kommission einzusetzen, die über den Bedarf berät, das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen sichtet und geeignete Maßnahmen auswählt sowie Bewerbungen von Beschäftigten entgegennimmt und über die Auswahl der Personen entscheidet. Hier hätte der Betriebsrat dann die Möglichkeit, darauf hinzuwirken, daß mehr fachliche Qualifikationen vermittelt werden, und auch darauf, daß möglichst solche Kurse ausgewählt werden, die mit einer Prüfung oder einem allgemein gültigen Zertifikat dokumentiert werden. Im Hinblick auf eine eventuelle Höhergruppierung bzw. Beförderung können dann präzisere Forderungen gestellt werden. Zertifikate können zusätzlich sicherstellen, daß die Beschäftigten ihre Kenntnisse auch auf dem externen Arbeitsmarkt verwenden können. Ein weiterer Passus der Betriebs-

vereinbarung sieht vor, daß dem Unternehmen bis zu einem Betrag von 2.500 DM kein Schadensersatz zusteht, sollte der oder die Beschäftigte nach einer Maßnahme von sich aus kündigen.

Bis auf wenige Einzelheiten ist die Geschäftsführung mit diesen Vorschlägen einverstanden. Es hat sich wohl auch hier die Auffassung durchgesetzt, daß eine geregelte Weiterbildung dem Unternehmen nur nützen kann. Die Flexibilität des Arbeitseinsatzes hängt mit davon ab, daß die Beschäftigten über die entsprechenden Kenntnisse verfügen. Zweitens verspricht man sich von Weiterbildungsmaßnahmen in Verbindung mit innerbetrieblichem Aufstieg wohl auch motivierende Wirkungen bei den Beschäftigten. Drittens kann eine Formalisierung die Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat reduzieren.

Insgesamt sind auch die Arbeitsplatz- und Entgeltstrukturen in diesem Betrieb wesentlich mit auf das Handeln des Betriebsrats zurückzuführen. Er greift dabei die Bedürfnisse der Beschäftigten an einer festen Position in der Arbeitsorganisation, an verlässlichen und objektiven Leistungskriterien, an einer leistungsgerechten Bezahlung sowie an Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung auf. Die getroffenen Regelungen schaffen Strukturen, die es den Beschäftigten erleichtern, ihre Arbeitsaufgaben zu bewältigen und ihre Position im Betrieb zu verbessern. Nicht zuletzt stärken die Regelungen die Stellung des Betriebsrats, der schon bei ihrer Ausarbeitung darauf geachtet hat, daß er möglichst weitgehend beteiligt wird. Die Konkurrenz der Beschäftigten untereinander ist durch die kollektiven Regelungen keineswegs aufgehoben. Sie wird jedoch insoweit reguliert, daß nunmehr einige Kriterien festgeschrieben sind, die den Erfolg des einzelnen der Willkür von Vorgesetzten entziehen und insofern die Stellung des Individuums stärken.

#### 8.4 Zusammenfassung

Die Analyse zeigt, daß Strukturen des internen Arbeitsmarkts nur hinreichend erklärt werden können, wenn das konkrete Handeln der betrieblichen Akteure untersucht wird. Ginge es im Beispielfall nur nach den Vorstellungen des Managements, würde der Betrieb weitgehend offen bleiben gegenüber dem Arbeitsmarkt und dem Markt für Dienstleistungen. Die Widersprüche dieser Strategie liegen im Charakter der Arbeit selbst. Es zeigt sich,

- daß externe Dienstleistungen nicht ohne Kosten und Reibungsverluste in betriebliche Arbeitsabläufe einzugliedern sind; es ergeben sich Kooperationserfordernisse an den "Schnittstellen", die nur durch - vertraglich nicht festlegbares - Handeln der Arbeitenden erfüllt werden können;

- daß die Austauschbarkeit der arbeitenden Personen auf dem Wege über befristete Einstellungen und Leiharbeit begrenzt ist; viele Kenntnisse und Fähigkeiten werden auf informelle Weise im Arbeitsprozeß selbst angeeignet, für effiziente Leistungen bedarf es eingearbeiteter Personen;
- daß eine einseitige Verfügung des Managements über die Menge der zu leistenden Arbeit nicht möglich ist; es bedarf informeller oder formeller Übereinkünfte mit den Beschäftigten über die Leistungs- und Arbeitszeitstandards;
- daß Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation nicht beliebig im Sinne hoher Anpassungsfähigkeit und optimaler Ausnutzung von Arbeitskraft variabel sind; ein effizienter Gesamtprozeß ergibt sich nur, wenn die Bedürfnisse der Beschäftigten nach einem Status in überschaubaren Strukturen, nach kontrollierbaren Arbeitsinhalten sowie nach individuellen und kollektiven Absicherungsmöglichkeiten berücksichtigt werden.

Die Politik des Betriebsrats ist im analysierten Beispiel entscheidend dafür, daß Strukturen des internen Arbeitsmarkts entstehen. Seine Machtposition beruht dabei zunächst auf einer gesetzlichen Absicherung. Letztlich entscheidend aber ist, ob und inwieweit es ihm gelingt, die Machtpotentiale der Beschäftigten für seine Strategie zu mobilisieren. Jene Machtpotentiale resultieren wiederum aus der Widersprüchlichkeit gesellschaftlicher Arbeit, d.h. daraus, daß der betriebliche Prozeß der Leistungserstellung ohne individuelles und kollektives Engagement der Arbeitenden nicht möglich ist. Somit gelingt es dem Betriebsrat im Beispielfall,

- Regelungen für eine Abgrenzung interner Beschäftigung von externen Dienstleistungen durchzusetzen; der betriebliche Sozialzusammenhang wird damit auf einen angebbaren Personenkreis eingegrenzt, womit die Konkurrenz von außen abgeschwächt werden kann;
- Regelungen zum Einsatz von befristeten Aushilfen und Leiharbeiter/innen zu treffen; die stark marktbestimmten Beschäftigungsbedingungen dieser Gruppen werden damit stärker sozial reguliert, die Konkurrenz zur betrieblichen Belegschaft wird abgeschwächt;
- Strukturen für die quantitative Verausgabung von Arbeitskraft durch Regelung der Arbeitszeit zu schaffen, die vor allem im Angestelltenbereich eng mit der Regelung von Leistungsanforderungen zusammenhängt; für die Beschäftigten verbessert sich dadurch die Planbarkeit des Arbeitspensums und die Kontrolle der Leistungsanforderungen;
- Strukturen der Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation durchzusetzen, die der Flexibilisierungsstrategie des Managements Grenzen setzen; die Beschäftigten gewinnen dadurch mehr Sicherheit, sie können ihre eigene Stellung im Betriebsganzen besser überschauen, die Kriterien der Leistungsbewertung und Bezahlung besser einschätzen sowie Aktivitäten zur Verbesserung ihrer betrieblichen Position gezielter ausrichten.

So sehr der Betriebsrat auch darauf achtet, die Interessen der Fremdfirmenbeschäftigten sowie der Aushilfen und Leiharbeiter/innen mit zu berücksichtigen, indem er auf eine Vergrößerung der betrieblichen Belegschaft durch Neueinstellungen aus diesem Personenkreis abzielt, so sehr trägt doch seine Vorgehensweise zur sozialen Schließung bei. Es ist notwendigerweise das Ziel der Bestrebungen von Belegschaft und Betriebsrat, sich der Konkurrenz vom Arbeits- und Dienstleistungsmarkt zu erwehren, indem sie den betrieblichen Sozialzusammenhang festigen und stabilisieren. Solange noch Neueinstellungen möglich sind, hat diese Vorgehensweise einen eher solidarischen Charakter, man versucht, mehr Gleichheit durch Integration von Außenstehenden zu erreichen. Die Widersprüche werden dann auftreten, wenn das Management aufgrund verschlechterter Absatzbedingungen einen Beschäftigungsabbau planen sollte. In der dann wieder einsetzenden Verunsicherung über die konkreten Beschäftigungsperspektiven jedes einzelnen wird vermutlich der konkurrenzbestimmte Charakter sozialer Schließung wieder deutlicher hervortreten. Dann könnten Aushilfen, Leiharbeiter/innen und Fremdfirmenbeschäftigte zur wirklichen Randbelegschaft werden.

## 9. Schlußbetrachtung

"Taking the Workers Back Out" überschrieben Pfeffer/ Baron (1988) einen Aufsatz über "Recent Trends in the Structuring of Employment". Entgegen der vor allem vom Transaktionskostenansatz, aber auch vom radikalen Ansatz behaupteten unumkehrbaren Tendenz zur betriebsinternen Regulierung von Arbeit stellen sie fest, daß es offenbar aktuelle Gegentendenzen gibt, Beschäftigungsverhältnisse wieder stärker den Gesetzen des Marktes zu überlassen. Immer mehr Arbeitende werden offenbar aus dem internen Arbeitsmarkt "herausgenommen", die sozialen Bindungen zwischen Betrieb und Beschäftigten lockern sich. Es ist deshalb an der Zeit, "... die Aufmerksamkeit der Forschung zurückzulenken auf die grundlegende Frage, wie Arbeit und Beschäftigung strukturiert werden und warum die Antworten auf diese Frage über organisatorische Gegebenheiten und über die Zeit hinweg variieren." (ebd.: 258; Übers. K.K.)

Empirische Untersuchungen lassen es als durchaus plausibel erscheinen, daß dauerhaft nicht nur an den "Rändern" der internen Arbeitsmärkte sich prekäre Beschäftigungsverhältnisse bilden (Befristungen, Teilzeitarbeit ohne soziale Sicherung, Leiharbeit [zusammenfassend: Voswinkel 1989]), sondern auch von Betrieb zu Betrieb neue Segmentierungen entstehen. Zulieferbeziehungen werden hierarchisch und pyramidenförmig gestaltet, was stark unterschiedliche Folgen für die Beschäftigungsbedingungen in den jeweiligen Betrieben hat; die relative Sicherheit der Beschäftigten in den Abnehmerunternehmen basiert zum Teil darauf, daß Marktrisiken auf die Zulieferbetriebe verlagert werden, deren Beschäftigungsverhältnisse entsprechend unsicher sind (Sauer 1992). In zunehmenden Maße werden auch innerbetriebliche Funktionen per Werkvertrag an andere Firmen vergeben, deren Beschäftigte ebenfalls sehr viel stärker den Marktschwankungen ausgesetzt sind als die betriebliche Belegschaft (Kock 1990; 1993b). Schließlich werden abhängig Beschäftigte zu Selbständigen gemacht; ihre Arbeits- und Einkommensbedingungen bleiben damit gänzlich dem Markt bzw. der individuellen Konkurrenz überlassen, was in der Regel eine Verschlechterung im Vergleich zum Beschäftigtenstatus mit sich bringt (Mayer/ Paasch 1990).

All diese Tendenzen können nicht als zeitweilige Abweichung von einem ansonsten vorherrschenden Trend zur sozialen Aushandlung von Beschäftigungsbedingungen interpretiert werden. "Es gibt ein Kontinuum der organisatorischen Einbindung (inclusiveness) bei den Arbeitsverträgen: Von der lebenslangen Beschäftigung mit interner Beförderung;

über Beschäftigung in spezialisierteren Arbeitsrollen mit der Erwartung kürzerer Dauer; bis hin zu Teilzeit- und externalisierten Beschäftigungsverhältnissen ... Die Organisationsforschung hat seinerzeit die ganze Spannweite von Optionen entlang dieses Kontinuums nicht erkannt und hat deshalb selten die Frage gestellt, warum manche Beschäftigungspraktiken unter bestimmten Umständen und zu bestimmten Zeiten eher als andere genutzt wurden, um verschiedene organisatorische Probleme zu lösen." (Peffer/ Baron 1988: 297f.; Übers. K.K.)

Der betriebsinterne Arbeitsmarkt wurde in der vorliegenden Abhandlung beschrieben als widersprüchliche Form der Regulierung von Arbeit durch ein Zusammenwirken von Gesetzen des Marktes mit sozialen Handlungen und Vereinbarungen. Dieser Widerspruch ist unausweichlich, solange die subjektive Fähigkeit zur Arbeit als Ware gehandelt wird. Die Einbindung der Arbeitenden in den betrieblichen Sozialzusammenhang entsteht v.a. aus dem Bestreben der Beschäftigten, sich vor den Unsicherheiten des Arbeitsmarkts zu schützen. Sie können dabei daran anknüpfen, daß Arbeitgeber zur Transformation von Arbeitskraft in Arbeit auf ihre Mitwirkung angewiesen sind, daß Arbeit letztlich immer vom Willen der Arbeitenden abhängt. Das Handeln ist dabei in sich widersprüchlich. Einerseits sind die Arbeitenden in der Lage, Kontrolle über den Arbeitsprozeß auszuüben und ihn im Sinne ihrer Bedürfnisse zu beeinflussen. Je erfolgreicher sie darin sind, desto weniger sind sie den verdinglichten Zwängen des Marktes ausgeliefert. Andererseits zwingt der Warencharakter der Arbeitskraft dem Individuum bestimmte Handlungsweisen auf, ohne daß es die Gesetzmäßigkeiten selbst beeinflussen könnte. Zu diesen Zwängen gehört auch die Notwendigkeit, sich gegen andere Anbieter von Arbeitskraft zu behaupten. Bei allgemein vorherrschender Unsicherheit über die Entwicklung des Arbeitsmarkts ist das Individuum gezwungen, seine eigene Sicherheit auf Kosten anderer zu suchen.

Aus dem betrieblichen Handeln entstehen bestimmte soziale Strukturen, die wiederum auf die Handlungen der Akteure zurückwirken. Die in Kapitel 7 analysierten Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarkts sind daher zu interpretieren als Ergebnis sozialen Handelns im Kräftespiel von antagonistischer Konkurrenz und solidarischer Kontrolle. Auf dem von Pfeffer/ Baron beschriebenen Kontinuum würden jene Strukturmerkmale einen zeitweilig fixierten Punkt relativ starker sozialer Einbindung der Beschäftigten in die betriebliche Organisation darstellen. Gegenwärtig zu verzeichnende Prozesse der Deregulierung von Beschäftigungsverhältnissen sind zu interpretieren als eine Verschiebung auf dem Kontinuum hin zu einer Stärkung des Marktelements in den Arbeitsbeziehungen (Daheim

1992: 26), oder, wenn man so will, als eine "Wiederbelebung" des Warencharakters der Arbeitskraft. Die hohe Arbeitslosigkeit versetzt die Arbeitgeber in die Lage, aus einem vergrößerten Angebot an Arbeitskräften auszuwählen, die Konkurrenz der Anbieter kann genutzt werden zur allgemeinen Senkung der Lohn- und Beschäftigungsstandards. Zugleich geht von den Produktmärkten ein Flexibilisierungsdruck aus, der die bisherigen betrieblichen Strukturen als Hindernis der Produktion erscheinen läßt. Hierzu gehören auch und gerade die bisherigen Strukturen des internen Arbeitsmarkts. Was bislang als Garantie eines Interessenausgleichs zur Durchführung eines effizienten und konfliktfreien Arbeitsprozesses erschien, gilt jetzt als Hindernis der Verfügung über Arbeitskraft im Sinne einer kurzfristigen Anpassungsfähigkeit an die Veränderungen der Produktmärkte. Während vom Arbeitsmarkt her der Konkurrenzdruck auf die Arbeitenden wächst, wird im Betrieb zugleich das bestehende Machtverhältnis im Hinblick auf die Kontrolle des Arbeitsprozesses in Frage gestellt.

Deregulierung zielt auf eine Auflösung von Strukturen, sodaß Beschäftigte wieder stärker nach betriebswirtschaftlichen Nutzenkriterien eingesetzt werden können und kurzfristige Eingliederungen externer Arbeitskräfte oder Dienstleistungsfirmen möglich werden. In Make-or-Buy-Analysen werden betriebliche Sozialbeziehungen einer konsequent ökonomischen Betrachtung unterzogen: Soll Arbeitskraft oder eine Dienstleistung bzw. ein Produkt gekauft werden? Neue Formen der Ergebniskontrolle, v.a. wenn sie verbunden sind mit einer organisatorischen Verselbständigung von Abteilungen zu Profit-Centers, setzen auch innerhalb eines Unternehmens marktformige Transaktionen an die Stelle sozialer Beziehungen (Mahnkopf 1989: 39f.). Wie das Fallbeispiel in Kapitel 8 gezeigt hat, wird in manchen Unternehmen bis hinunter zum einzelnen Arbeitsplatz eine Festlegung auf verläßliche Regeln über Arbeitsinhalt, -umfang und -zeit vermieden. Ist diese Deregulierungsoffensive der Arbeitgeber erfolgreich, bedeutet sie nicht nur eine Schwächung der Kontrollpositionen der Arbeitenden, sondern auch einen verminderten Schutz gegen die Konkurrenz. Denn dieser Schutz ergab sich ja gerade durch die spezifische Gestaltung der Strukturen des internen Arbeitsmarkts und seiner Abgrenzung nach außen. Tendenziell wird nun jede Leistung der Beschäftigten mit der Leistung externer Firmen und Arbeitskräfte verglichen. Für das Handeln der Beschäftigten bedeutet das eine Zunahme spontan und unkontrolliert wirkender Marktmechanismen. Worüber vorher verhandelt und gestritten wurde, das erscheint nun einfach als ökonomische Tatsache. Boten die Strukturen bisher ein gewisses Maß an Sicherheit und Stabilität, so scheint es nun, als müßte für jede Arbeitsleistung ihre Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz nachgewiesen werden.



Vermutlich befindet sich die betriebliche Beschäftigungspolitik in einer Art Übergangsphase, in der sich neue Strukturen des internen Arbeitsmarkts herausbilden könnten, die sehr viel stärker von Marktgesetzen geprägt sind als die bisherigen (Lutz 1987: 269ff.; Sengenberger 1987: 265ff.; vgl. oben Kapitel 2.4). Die Unternehmensstrategien - so viel ist sicher - zielen ab auf eine Öffnung des Betriebes sowohl gegenüber dem Arbeitsmarkt als auch gegenüber dem Markt für Dienstleistungen. Die Neustrukturierung von Zulieferbeziehungen geht ebenfalls in die Richtung stärkerer Einbeziehung von Fremdleistungen in die betriebliche Fertigung. Wie weit die Deregulierung der betrieblichen Sozialbeziehungen allerdings gehen kann, ohne daß sie die Effizienz in Frage stellt, ist noch offen. Vermutlich hängt dies einerseits von der eingesetzten Technologie und den zu erstellenden Produkten ab. Zur Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte mit flexiblen, kostenintensiven Maschinen könnte es auch betriebswirtschaftlich rational erscheinen, qualifizierte Beschäftigte stärker sozial zu integrieren. Dagegen könnten Unternehmen der Massenfertigung standardisierter Produkte eher dazu tendieren, die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt für eine neue Variante des "Heuerns und Feuerns" zu nutzen (Mahnkopf 1989: 30ff.). Andererseits wird die Neustrukturierung der Arbeitsbeziehungen wesentlich vom Handeln der Beschäftigten sowie ihrer betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung abhängen. Denn auch die gegenwärtige Deregulierung findet ihre Grenze im sozialen Charakter der Arbeit, auch sie bleibt auf die Bereitschaft der Arbeitenden zum subjektiven Engagement angewiesen. Der Markt allein kann eine entsprechende Verausgabung von Arbeitskraft nicht gewährleisten, dazu ist eine soziale Praxis notwendig, in welcher die Arbeitenden Einfluß auf ihre Arbeit gewinnen können. Inwieweit das der Fall ist und inwieweit der Markt ihnen bestimmte Handlungsweisen zwanghaft aufnötigt, ist theoretisch nicht zu bestimmen, dies ist eine Frage der realen Auseinandersetzungen. Entsprechend sind hierzu empirische Forschungsarbeiten notwendig, die sich stärker als bisher auf das konkrete betriebliche Handeln konzentrieren.

Ein zweiter Problembereich kann darin gesehen werden, daß sich die Beschäftigungsbedingungen in Zukunft entsprechend der jeweiligen betrieblichen Situation auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten stärker auseinander entwickeln könnten, sodaß sich die im internen Arbeitsmarkt angelegten Schließungstendenzen im Sinne eines "Betriebsegoismus" verstärken. Denn unter dem Druck von hoher Arbeitslosigkeit und Flexibilisierung könnte das bisherige Gleichgewicht von besonderer betrieblicher und allgemeiner tariflicher Regulierung der Arbeits- und Lohnbedingungen gestört werden. In der Vergangenheit konnten die Konkurrenz der Belegschaften und daraus resultierende Ungleichheiten

noch durch eine egalitäre Tarifpolitik der Gewerkschaften eingedämmt werden. Es gelang den Gewerkschaften sogar, die Machtpotentiale der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen zu nutzen, um von den Betrieben aus auch auf der Tarifebene Durchsetzungsfähigkeit zu gewinnen. Bei insgesamt veränderten politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen könnte in Zukunft jedoch die Gestaltungsfähigkeit der Gewerkschaften durch betriebliche Politik unterlaufen werden. An die Stelle einer "betriebsnahen Tarifpolitik" träte die Verselbständigung der Betriebspolitik, und zwar im Sinne eines "concession bargaining", d.h. von Zugeständnissen an den jeweiligen Arbeitgeber (Altwater/ Mahnkopf 1993: 200f.). Eine solche Verselbständigung erfolgt keineswegs zwanghaft, auch das Verhältnis von Tarif- und Betriebspolitik hängt vom konkreten Handeln der Arbeitenden ab. Auch hierzu wären empirische Forschungsarbeiten notwendig, die stärker als bisher eine Verbindung ziehen zwischen der Analyse von Kontrollhandlungen am einzelnen Arbeitsplatz, betrieblicher Machtentfaltung von Belegschaften und der Tarifpolitik. Denn das Verhältnis dieser verschiedenen Ebenen ist prinzipiell offen und gestaltbar. Ob sich die Handlungsweisen solidarisch ergänzen oder konkurrent widersprechen, ist zwar von den ökonomischen Rahmenbedingungen beeinflusst, bleibt letztlich jedoch eine politische Frage.

Exemplarisch lassen sich solche Zusammenhänge belegen anhand eines Vergleichs der Tarifverträge zur Arbeitszeitverkürzung von 1984 und 1993/94. Die 1984 nach einem harten Arbeitskampf in der Metall- und Druckindustrie vereinbarten Tarifverträge zur Einführung der 38,5-Stunden-Woche enthielten Öffnungsklauseln, die den betrieblichen Parteien die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung überließen. Unbestreitbar kam es auch hier bereits zu betriebsegoistischen Vorgehensweisen (Schmidt/ Trinczek 1986: 88ff.). Insgesamt jedoch erfolgte eine relativ einheitliche Umsetzung in Form einer wöchentlichen oder monatlichen Verkürzung der Arbeitszeit. Bestrebungen der Unternehmen, den Zeitverlust durch Intensivierung oder Mehrarbeit aufzufangen, wurden weitgehend abgewehrt. Voraussetzung hierfür war erstens eine nach jahrelangen Debatten erzielte große Übereinstimmung der Gewerkschaftsmitglieder wie auch weiter Teile der Bevölkerung, daß durch Arbeitszeitverkürzung neue Arbeitsplätze geschaffen werden können. Die Umsetzung der Tarifverträge im Betrieb orientierte sich an diesem Ziel, das verbunden war mit dem Ziel, die gewonnene Freizeit nicht mit intensiverer Arbeit zu erkaufen. Zweite Voraussetzung war die sich im Zuge der betrieblichen Diskussionen entwickelnde Politisierung. Die Diskussionen in den Betrieben beschränkten sich nicht mehr auf die Arbeitszeit, sondern erstreckten sich oft auch auf die eng damit verbundene Gestaltung

von Arbeitsorganisation und Technik. In der Auseinandersetzung mit Vorstellungen des Arbeitgebers zur Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung wurde vielen Beschäftigten bewußt, daß sie selbst über ein hohes Maß an Kompetenz hinsichtlich der Gestaltung betrieblicher Strukturen verfügen. Die damit gegebenen Machtpotentiale konnten erfolgreich zur Arbeitszeitverkürzung entsprechend der gewerkschaftlichen Zielvorstellungen eingesetzt werden (Frerichs u.a. 1986). Tendenziell trug also diese Art von Verbetrieblung der Tarifpolitik zur Stärkung der Gewerkschaftsposition bei. Spätere Tarifverträge zur weiteren Arbeitszeitverkürzung auf 37 und 36 Stunden waren dann sehr viel weniger umstritten, u.a. auch deswegen, weil die Gewerkschaften auf den betrieblichen Erfahrungen der Beschäftigten und ihrer Bereitschaft zu weiteren Aktivitäten aufbauen konnten.

Im "Zangengriff" von Arbeitslosigkeit und Flexibilisierung tritt nun jedoch das Trennende der auf den Betrieb bezogenen Handlungsweisen wieder stärker hervor. Die Ende 1993/Anfang 1994 in der Metallindustrie (und ähnlich im öffentlichen Dienst für Ostdeutschland) abgeschlossenen Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung tragen einen ganz anderen Charakter als die 10 Jahre zuvor vereinbarten. Die Öffnungsklauseln ermöglichen es den Betriebsparteien, zur Sicherung der Arbeitsplätze bei entsprechendem Lohnverzicht der Beschäftigten eine Arbeitszeitverkürzung auf bis zu 30 Stunden pro Woche zu vereinbaren. Nur wenn die Arbeitszeit für die gesamte Belegschaft verkürzt wird, gilt eine Beschäftigungsgarantie für die Dauer der Vereinbarung. Diese Klauseln erlauben den Betrieben mithin ein Abweichen von tariflichen Standards nach unten (Bispinck/ WSI-Tarifarchiv 1994: 152ff.).

Hierin ist mehr zu sehen als eine schlichte Verlagerung der Regelungskompetenz auf dezentrale Einheiten. Es handelt sich eher um einen Verzicht auf solidarisches Zurückdrängen der Konkurrenz, um eine Freisetzung betrieblicher Verselbständigungstendenzen im Sinne gegenseitiger Abgrenzung der Belegschaften. Auf sich selbst verwiesen, müssen die Belegschaften die Sicherung der betrieblichen Arbeitsplätze unter Konkurrenzbedingungen betreiben, d.h. die allgemeine Unsicherheit des Marktes und die scheinbar begrenzte Zahl von Arbeitsplätzen werden als Rahmen für das eigene Handeln hingenommen, es kann nur gewinnen, wer anderen etwas nimmt. Statt zur Verteidigung gemeinsamer Standards könnten nun die verbliebenen Machtpotentiale der Beschäftigten zur selektiven Sicherung der jeweils eigenen Position eingesetzt werden. Die Tarifklauseln könnten als Empfehlung der Gewerkschaften an ihre Mitglieder gewertet werden, die eigene Situation durch Konzessionen an den Arbeitgeber zu sichern. Die Beschäftigten

werden damit in die Konkurrenz der Betriebe um Produktivitätssteigerung und Kostensenkung hineingezogen. Im Endeffekt könnte damit - ganz im Sinne der von den Unternehmen angestrebten Deregulierung - die Schutzfunktion des Tarifvertrags unterlaufen werden (Altwater/ Mahnkopf 1993: 193ff.). Wer in dieser Situation von einem Sieg der Gewerkschaft, ja von einer "ordnungspolitischen Revolution" spricht, weil "Unternehmen erstmals per Tarifvertrag in die beschäftigungspolitische Pflicht genommen" werden (Hickel 1994), verkennt offenbar die Situation. Die vereinbarten Öffnungsklauseln bedeuten eher einen Verzicht auf tarifliche Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse, die Regelung wird wahrscheinlich von den Arbeitgebern genutzt werden, um die Arbeitenden in die Pflicht zu nehmen für die Sicherung der betrieblichen Verwertungsbedingungen.

Fraglich scheint auch, inwieweit die betriebsinterne Umsetzung beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung mit Lohneinbußen solidarisch verlaufen wird. Die im internen Arbeitsmarkt angelegten Segmentierungen könnten sich vor allem dann verstärken, wenn der Arbeitgeber nur für bestimmte Beschäftigtengruppen die Arbeitszeit verkürzen will. Dabei geht es nicht nur um die Differenzierung der Einkommen, sondern auch um eine Abstufung der Beschäftigungssicherheit: Wer verkürzt arbeiten muß, wird dies als Signal erhöhter Bedrohung des Arbeitsplatzes interpretieren. Bei Umsetzungen innerhalb des Betriebes kann es zu Auseinandersetzungen darum kommen, wer die als relativ sicher geltenden Arbeitsplätze einnehmen darf. Mit anderen Worten: Die konkurrenzbestimmten Aspekte des internen Arbeitsmarkts nehmen an Gewicht zu gegenüber den solidarischen, auf einer kollektiven Kontrolle des Arbeitsprozesses beruhenden Handlungsweisen.

Diese aus Sicht der Arbeitenden negative Entwicklung könnte sich noch verstärken, wenn es den Unternehmen gleichzeitig gelänge, im Zuge von Restrukturierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen die Kontrolle der Beschäftigten über den Arbeitsprozeß zu schwächen. Zahlreiche Initiativen der Unternehmen zielen darauf ab, Innovationspotentiale der Arbeitenden für Rationalisierungsvorhaben zu nutzen, sie in "kontinuierliche Verbesserungsprozesse" einzuspannen, um die Produktivität zu steigern. Wenn es den Beschäftigten nicht gelingt, Gegenleistungen für ihr verstärktes Engagement in Form von Regelungen für Humanisierungs- und/ oder Beschäftigungsmaßnahmen durchzusetzen, werden sie ihre bisherigen, strukturell abgestützten Machtpotentiale verlieren, ohne neue zu gewinnen (Frerichs 1992). Auch hier besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Die Sozialwissenschaft sollte der Versuchung widerstehen, ohne weitere Erforschung der Problematik Empfehlungen an Betriebsräte auszusprechen, das zu tun, "... was viele von

ihnen 'eh getan haben: gemeinsam mit dem Management nach zugleich humaneren und produktivitätsfördernden Arbeitsformen und -bedingungen zu suchen" (Müller-Jentsch 1992: 7). Die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erfordert eine eigenständige Aneignung des Arbeitsprozesses durch die Arbeitenden. Nur dadurch sind sie in der Lage, der Tendenz zur Unterwerfung unter die verdinglichten Zwänge des Marktes und unter die Herrschaft des Managements eine Strategie zur kollektiven Regelung des Arbeitsprozesses und der Beschäftigungsverhältnisse entgegenzusetzen.

Welche Chancen dazu gibt es trotz der beschriebenen Deregulierungstendenzen? Theoretisch wurde in Kapitel 6 ausführlich dargelegt, daß auch durch die ausgefeiltesten Methoden der Organisierung, Technisierung und Personalführung die Notwendigkeit subjektiver Beiträge der Arbeitenden nicht aufgehoben werden kann. Auch die Arbeitenden selbst können nicht auf Bemühungen um eine Kontrolle des Arbeitsprozesses verzichten, wenn sie als handelnde Subjekte im entfremdeten Produktionsprozeß bestehen wollen. Der Arbeitsprozeß wird deshalb grundsätzlich "umkämpftes Terrain" bleiben, auch die gegenwärtige Deregulierung wird immer wieder Ansatzpunkte für die Arbeitenden zur selbstbestimmten Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und damit auch der Beschäftigungsverhältnisse bieten. So sind die Versuche der Unternehmen, Beschäftigte stärker in Rationalisierungsprozesse einzubeziehen, auch Ausdruck der Tatsache, daß diese Prozesse vom Management allein nicht hinreichend zu steuern sind. Gerade dadurch, daß nun beinahe sämtliche Strukturen in Frage gestellt werden, wird auch für die Arbeitenden die Gestaltbarkeit der Arbeitsprozesse direkt erfahrbar. Jede Umstrukturierung bietet die Chance zur Einflußnahme. Welche Chancen sich jeweils ergeben, wie sie genutzt werden, welche Macht und Gegenmacht mobilisiert werden und welche Strukturen sich daraus ergeben, dies sind Fragen, die sich nur empirisch klären lassen.

So viel aber läßt sich festhalten: Voraussetzung für eine gezielte Gestaltung betrieblicher und überbetrieblicher Strukturen ist das Zurückdrängen der Konkurrenz einerseits und die Nutzung betrieblicher Machtpotentiale andererseits. Was als selbständiges Marktgesetz erscheint, muß theoretisch und praktisch auf die zugrundeliegenden sozialen Prozesse zurückgeführt werden, was als fremdbestimmte Struktur erscheint, muß als veränderbares Resultat sozialen Handelns begriffen werden. Weil Arbeitskraft keine wirkliche Ware ist, bestehen im täglichen Arbeitsprozeß Möglichkeiten und Notwendigkeiten zum Zurückdrängen der Konkurrenz durch selbstbestimmtes Handeln. Wenn die Kontrollpotentiale nicht mehr vorrangig zur selektiven Absicherung von Individuen, Gruppen, Belegschaften

eingesetzt werden, sondern zur gezielten Gestaltung der betrieblichen und überbetrieblichen Beziehungen, dann ändern auch die Marktkräfte ihren Charakter. Der Zwang, individuelle und kollektive Handlungsweisen als Mittel der Konkurrenz einsetzen zu müssen, weicht der Freiheit selbstbestimmten, solidarischen Handelns zur allgemeinen Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.

## Literaturverzeichnis

- Adorno, T.W. (1979a):  
Zum Verhältnis von Soziologie und Psychologie; in: ders.: Soziologische Schriften I; Frankfurt a.M.; 42ff.
- Adorno, T.W. (1979b):  
Zur Logik der Sozialwissenschaften; in: ders.: Soziologische Schriften I; Frankfurt a.M.; 547ff.
- Altmann, N./ Bechtle, G./ Lutz, B. (1978):  
Betrieb - Technik - Arbeit; Frankfurt a.M./ New York
- Altwater, E./ Mahnkopf, B. (1993):  
Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung; Münster
- Bader, V.M./ Berger, J./ Ganßmann, H./ Knesebeck, J.v.d. (1987):  
Einführung in die Gesellschaftstheorie; Frankfurt a.M./ New York
- Bahrdt, H.P. (1972):  
Industriebürokratie; 2. Auflage; Stuttgart
- Bardmann, T./ Franzpötter, R. (1992):  
Unternehmenskultur - Neuer Wein in alten Schläuchen? in: Littek, W./ Heisig, U./ Gondek, H.-D. (Hg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit; Berlin
- Beck, U./ Brater, M./ Daheim, H. (1980):  
Soziologie der Arbeit und der Berufe; Reinbek
- Becker, H. (1985):  
Eine Transaktionskostentheoretische Interpretation interner Arbeitsmärkte; Berlin
- Becker-Schmidt, R./ Brandes-Erlhoff, U./ Karrer, M./ Knapp, G.-A./ Rumpf, M./ Schmidt, B. (1982):  
Nicht wir haben die Minuten, die Minuten haben uns; Bonn
- Becker-Schmidt, R./ Knapp, G.-A./ Schmidt, B. (1984):  
Eines ist zuwenig - beides ist zuviel; Bonn
- Behrens, J. (1984):  
Die Reservarmee im Betrieb; in: Jürgens/ Naschold (Hg.) 1984; 133ff.
- Bendix, R. (1960):  
Herrschaft und Industriearbeit; Frankfurt a.M.
- Berger, J./ Offe, C. (1984):  
Die Zukunft des Arbeitsmarktes; in: Offe, C. (Hg.) 1984; 87ff.
- Bergmann, J. (1991):  
Bemerkungen zum Begriff der "betrieblichen Sozialordnung"; in: Hildebrandt (Hg.) 1991; 49ff.
- Biehler, H./ Brandes, W. (1981):  
Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland; Frankfurt a.M. und New York
- Bispinck, R./ WSI-Tarifarchiv (1994):  
Tarifpolitik in der Rezession: Realeinkommen unter Druck; in: WSI-Mitteilungen 3; 141ff.
- Boswell, T. (1988):  
Control of Work and Worker Control; in: Research in Social Stratification and Mobility 7, 1988; 135ff.

- Bowles, S. (1985):**  
The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian, and Marxian Models; in: American Economic Review 1; 16ff.
- Bowles, S./ Edwards, R. (1985):**  
Understanding Capitalism: Competition, Command and Change in the US Economy; New York
- Bowles, S./ Edwards, R. (1986):**  
Neuere theoretische Entwicklungen in der radikalen politischen Ökonomie; in: Mehrwert 28, S.1ff.
- Bowles, S./ Gintis, H. (1990):**  
Contested Exchange: New Microfoundations for the Political Economy of Capitalism; in: Politics and Society 18, 2; 165ff.
- Bowman, J.R. (1989):**  
Transaction Costs and Politics; in: Archives Européennes de Sociologie 1; S.150ff.
- Brandt, G. (1990):**  
Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung; Frankfurt a.M.
- Brater, M./ Beck, U. (1983):**  
Berufe als Organisationsformen menschlichen Arbeitsvermögens; in: Littek u.a. (Hg.) 1983; 208ff.
- Braverman, H. (1980):**  
Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß; Frankfurt a.M und New York
- Breisig, T. (1988):**  
Sozialtechniken und Maschinisierung; in: Kißler, L. (Hg.): Computer und Beteiligung; Opladen; 65ff.
- Breisig, T. (1990a):**  
Betriebliche Sozialtechniken; Neuwied und Frankfurt a.M.
- Breisig, T. (1990b):**  
It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen; Köln
- Bundesmann-Jansen, J./ Frerichs, J. (1993):**  
Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik; Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung; Düsseldorf
- Bundesmann-Jansen, J./ Pekruhl, U. (1992):**  
Der Medienkonzern Bertelsmann; Köln
- Burawoy, M. (1979):**  
Manufacturing Consent; Chicago
- Burawoy, M. (1985):**  
The Politics of Production; London
- Buß, E. (1985):**  
Lehrbuch der Wirtschaftssoziologie; Berlin/ New York
- Buttler, F./ Gerlach, K./ Schmiede, R. (Hrsg.) (1987):**  
Arbeitsmarkt und Beschäftigung; Frankfurt a.M./ New York
- Buttrick, J. (1952):**  
The Inside Contract System; in: Journal of Economic History 12, 3; 205ff.
- Clawson, D. (1980):**  
Bureaucracy and the Labor Process. The Transformation in U.S. Industry 1860 - 1920; New York/ London



- Coase, R.H. (1990):  
The Nature of the Firm; in: *Economica* 4/1937; 386ff. abgedruckt in: Williamson, O.E. (Hg.) 1990; 3ff.
- Crozier, M./ Friedberg, E. (1979):  
Macht und Organisation; Königstein/Ts.
- Daheim, H. (1992):  
Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft. Eine historisch-soziologische Skizze; in: Daheim u.a. (Hg.) 1992; 11ff.
- Daheim, H./ Heid, H./ Krahn, K. (Hg.) (1992):  
Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft; Frankfurt a.M./ New York
- Däubler, W. (1986):  
Das Arbeitsrecht, Bd. 2; 4. Auflage; Reinbek
- Deutschmann, C. (1989):  
Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements; in: *Soziale Welt*; 374ff.
- Doeringer, P./ Piore, M. (1971):  
Internal Labor Markets and Manpower Analysis; Lexington/ Mass.
- Dohse, K./ Jürgens, U./ Malsch, T. (1985):  
Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie; in: Naschold, F. (Hg.) 1985; 48ff.
- Dombois, R. (1980):  
Informelle Norm und Interessenvertretung; in: *Leviathan* 3; 375ff.
- Dorow, W./ Weiermair, K. (1984):  
Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes; in: Schanz, G. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie; Wiesbaden; 191ff.
- Dörr, G./ Hildebrandt, E./ Seltz, R. (1984):  
Kontrolle durch Informationstechnologien in Gesellschaft und Betrieb; in: Jürgens, U./ Naschold, F. (Hg.) 1984; 171ff.
- Dow, G.K. (1987):  
The Function of Authority in Transaction Cost Economics; in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 8 (1987); 13ff.
- Duda, H. (1987):  
Macht oder Effizienz? Eine ökonomische Theorie der Arbeitsbeziehungen im modernen Unternehmen; Frankfurt a.M./ New York
- Duda, H./ Fehr, E. (1984):  
Die radikale Theorie der Firma. Ein interpretierender Überblick; SAMF-Arbeitspapier 1984-2; Paderborn
- Edwards, R.C. (1981):  
Herrschaft im modernen Produktionsprozeß; Frankfurt a.M.
- Eichhorst, K.-J. (1987):  
Der Konzern ordnet an, empfiehlt, legt nahe ...; in: *Die Mitbestimmung* 5
- Elias, N. (1989):  
Über die Zeit; Frankfurt a.M.

- Ford, H. (1952):  
Erfolg im Leben. Mein Leben und Werk; München
- Frerichs, J. (1992):  
Participation und Macht im Betrieb; in: Daheim u.a. (Hg.) 1992: 252ff.
- Frerichs, J./ Groß, H./ Kock, K./ Ulber, J. (1986):  
Der betriebliche Umsetzungsprozeß der Arbeitszeitverkürzung; in: Fricke, W. u.a. (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986; Bonn 1986; 51ff.
- Frerichs, J./ Groß, H./ Pekruhl, U. (1987):  
Betriebliche Arbeitszeitverkürzung und Interessenvertretung; Bonn
- Frerichs, P./ Steinrücke, M. (1989):  
Fraueninteressen und neue Politikformen im Betrieb; Köln
- Frese, M. (1978):  
Partialisierte Handlung und Kontrolle: Zwei Themen der industriellen Psychopathologie; in: Frese/ Greif/ Semmer (Hg.) 1978; 159ff.
- Frese, M. (1989):  
Theoretical Models of Control and Health; in: Sauter, S.L. u.a. (Hg.): Job Control and Worker Health; Chichester; 107ff.
- Frese, M/ Greif, S. (1978):  
"Humanisierung der Arbeit" und Streßkontrolle; in: Frese/ Greif/ Semmer (Hg.) 1978; 216ff.
- Frese, M./ Greif, S./ Semmer, N. (Hg.) (1978):  
Industrielle Psychopathologie; Bern
- Fricke, W. (1992):  
Technikgestaltung und industriesoziologische Forschung; in: Daheim u.a. (Hg.) 1992: 277ff.
- Friedeburg, L.v. (1963):  
Soziologie des Betriebsklimas; Frankfurt a.M.
- Friedmann, G. (1952):  
Der Mensch in der mechanisierten Produktion; Köln
- Friedmann, G. (1959):  
Grenzen der Arbeitsteilung; Frankfurt a.M.
- Fromm, E. (1991):  
Wege aus einer kranken Gesellschaft; München
- Fromm, E. (1993):  
Die Furcht vor der Freiheit; München
- Gaßmann, H. (1983):  
Marx ohne Arbeitswerttheorie? in: Leviathan 3; 394ff.
- Genior, S./ Kraiss, B. (1976):  
Gesellschaftstheoretische Erklärungsmuster von Arbeitsmärkten; in: Bolle, M. (Hg.): Arbeitsmarkttheorie und Arbeitsmarktpolitik; Opladen; 92ff.
- Giddens, A. (1992):  
Die Konstitution der Gesellschaft; Frankfurt a.M./ New York
- Gintis, H. (1976):  
The Nature of Labor Exchange and the Theory of Capitalist Production; in: Review of Radical Political Economics 8, 2/1976; 36ff.

- Gintis, H./ Bowles, S. (1981):  
 Structure and Practice in the Labor Theory of Value; in: Review of Radical  
 Political Economics 12:4; 1ff.
- Godelier, M. (1990):  
 Natur, Arbeit, Geschichte; Hamburg
- Gordon, D./ Edwards, R./ Reich, M. (1982):  
 Segmented work, devided workers: The historical transformation of labor in the  
 United States; Cambridge/Mass.
- Gramsci, A. (1977):  
 Americanismo e Fordismo; in: ders.: Quaderni del Carcere; Edizione Critica dell'  
 Istituto Gramsci, a cura di Valentino Gerratana; Torino; 2139ff.
- Granovetter, M. (1985):  
 Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness; in:  
 American Journal of Sociology 91; 481ff.
- Granovetter, M. (1986):  
 Labor Mobility, Internal Markets and Job Matching; in: Research in Social  
 Stratification and Mobility 5; 3ff.
- Greif, S./ Cox, T. (1989):  
 Streß; in: Greif u.a. (Hg.) 1989; 432ff.
- Greif, S./ Holling, H./ Nicholson, N. (Hg.) (1989):  
 Arbeits- und Organisationspsychologie; München
- Hacker, W. (1986):  
 Arbeitspsychologie; Bern
- Hacker, W. (1989a):  
 Ermüdung; in: Greif u.a. (Hg.) 1989; 209ff.
- Hacker, W. (1989b):  
 Monotonie; in: Greif u.a. (Hg.) 1989; 329ff.
- Hickel, R. (1994):  
 Mutiger Beitrag; in: Der Gewerkschafter 3; 3
- Hildebrandt, E. (Hg.) (1991):  
 Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck; Berlin
- Hildebrandt, E./ Seltz, R. (1989):  
 Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin
- Hindrichs, W./ Mäulen, C./ Scharf, G. (1990):  
 Neue Technologien und Arbeitskampf; Opladen
- Hirschman, A.O. (1974):  
 Abwanderung und Widerspruch; Tübingen
- Hofemann, K./ Schmitt, R. (1980):  
 Arbeitsmarktsegmentation - die Karriere eines Konzeptes; in: WSI-Mitteilungen 1;  
 33ff.
- Hoff, E.-H./ Hohner, H.-U. (1989):  
 Berufliche Sozialisation; in: Greif u.a. (Hg.) 1989; 186ff.
- Hoffmann, R.-W. (1981):  
 Arbeitskampf im Arbeitsalltag; Frankfurt a.M./ New York
- Hohn, H.-W. (1991):  
 Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus; 2. Auflage; Berlin

- Holzkamp-Osterkamp, U. (1977):  
 Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung 1; 2. Auflage Frankfurt a.M./ New York
- Holzkamp-Osterkamp, U. (1978):  
 Motivationsforschung 2; 2. Auflage; Frankfurt a.M./ New York
- Horkheimer, M. (1988):  
 Autorität und Familie; in: ders.: Gesammelte Schriften Bd. 3: Frankfurt a.M.; 336ff.
- Industriegewerkschaft Metall (1993):  
 "Moderner Sklavenhandel". Fremdfirmeneinsatz durch Leiharbeit und Werkverträge; Schriftenreihe der IG Metall Bd. 132; Frankfurt
- Jahoda, M. (1983):  
 Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Weinheim und Basel
- Jürgens, U. (1984):  
 Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß; in: Jürgens, U./ Naschold, F. (Hg.) 1984; 58ff.
- Jürgens, U. (1992):  
 Lean Production in Japan: Mythos und Realität; in: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) 1992: Lean Production. Schlanke Produktion; Düsseldorf
- Jürgens, U./ Naschold, F. (Hg.) (1984):  
 Arbeitspolitik; Opladen
- Knapp, G.-A. (1981):  
 Industriearbeit und Instrumentalismus: zur Geschichte eines Vorurteils; Bonn
- Kock, K. (1987):  
 Kalt ausgesperrt; Praktikerreihe der Hans-Böckler-Stiftung; Düsseldorf
- Kock, K. (1990):  
 Die austauschbare Belegschaft; Köln
- Kock, K. (1992):  
 Kontrolle und Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes durch Subunternehmen; in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 3; 246ff.
- Kock, K. (1993a):  
 Kurzarbeit in der betrieblichen Praxis; 2. überarbeitete Fassung; Schriftenreihe der IG Metall "Für den Betriebsrat"; Frankfurt a.M.
- Kock, K. (1993b):  
 Deregulierung durch Fremdfirmenbeschäftigung - Probleme und Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretung; in: WSI-Mitteilungen 9; 577ff.
- Kock, K. (1994):  
 Personalbeschaffungsplanung; in: Bosch, G./ Kohl, H./ Schneider, W. (Hg.): Handbuch Personalplanung; Köln
- Kock, K./ Krahn, K./ Projektgruppe (1992):  
 "Man muß schon flexibel sein ..." - eine Fallstudie zur Wirkungsweise variabler Arbeitszeiten im Lebenszusammenhang von Frauen; Schriftenreihe des Forschungsschwerpunkts "Zukunft der Arbeit", Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld; Bielefeld

- Kocka, J. (1990):  
Arbeitsverhältnisse und Arbeiterexistenzen; Bonn
- Kofler, L. (1964):  
Der proletarische Bürger; Wien
- Kofler, L. (1971):  
Die Wissenschaft von der Gesellschaft; Frankfurt a.M.
- Köhler, C./ Grüner, H. (1989):  
Stamm- und Randbelegschaften - Ein überlebtes Konzept? in: Köhler, C./  
Preisendörfer, P. (Hg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch; Frankfurt a.M./  
New York
- Korsch, K. (1968):  
Arbeitsrecht für Betriebsräte; Frankfurt a.M.
- Kotthoff, H. (1981):  
Betriebsräte und betriebliche Herrschaft; Frankfurt a.M./ New York
- Kreckel, R. (1992):  
Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit; Frankfurt a.M./ New York
- Kutzner, E./ Aumann, K. (1994):  
"Einrichten können wir auch!" - Eine arbeitsorganisatorische Innovation von unten;  
unveröff. Typoskript; Sozialforschungsstelle Dortmund
- Kutzner, E./ Pantel, P. (1993):  
Arbeitszeit bei der Bundespost; Köln
- Lappe, L. (1986):  
Kontrolle des Arbeitsprozesses; in: Journal für Sozialforschung 4; 417ff.
- Lappe, L. (1988):  
Kontrolle und Kontrollbewußtsein; in: Schmiede, R. (Hg.) 1988; 77ff.
- Leithäuser, T./ Volmerg, B. (1988):  
Psychoanalyse in der Sozialforschung; Opladen
- Littek, W./ Rammert, W./ Wachtler, G. (Hg.) (1983):  
Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie; 2. Auflage; Frankfurt a.M./  
New York
- Littler, C.R. (1982):  
The Development of the Labour Process in Capitalist Societies; London
- Loo, H.v.d./ Reijen, W.v. (1992):  
Modernisierung, Projekt und Paradox; München
- Lukács, G. (1970):  
Geschichte und Klassenbewußtsein; Darmstadt und Neuwied
- Lutz, B. (1987):  
Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie; Frankfurt a.M. und  
New York
- Lutz, B. (1989):  
Der kurze Traum immerwährender Prosperität; 2. Aufl.; Frankfurt a.M./ New  
York
- Mahnkopf, B. (1989):  
Die dezentrale Unternehmensorganisation - (k)ein Terrain für neue  
"Produktionsbündnisse"? in: Prokla 76; 27ff.

- Maier, W. (1991):  
Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen; Opladen
- Malsch, T./ Seltz, R. (1988):  
Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand; Berlin
- Malsch, T. (1987):  
Die Instrumentalisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft"; in: Zeitschrift für Soziologie 2; 77ff.
- Manske, F. (1991):  
Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit; Berlin
- Manwaring, T./ Wood, S. (1985):  
The Ghost in the Labour Process; in: Knights, D./ Willmott, H./ Collinson, D. (Hg.): Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process; Aldershot, Hants; 171ff.
- Marglin, S.A. (1977):  
Was tun die Vorgesetzten? in: Technologie und Politik 8/1977; 148ff.
- Marx, K. (MEW 4):  
Das Elend der Philosophie; in: Karl Marx, Friedrich Engels, Werke Bd. 4; Berlin (DDR)
- Marx, K. (MEW 6):  
Lohnarbeit und Kapital; in: Karl Marx, Friedrich Engels, Werke Bd. 6; Berlin (DDR); 397ff.
- Marx, K. (MEW 23):  
Das Kapital; Karl Marx, Friedrich Engels, Werke Bd. 23; Berlin (DDR)
- Marx, K. (MEW 42):  
Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie; Karl Marx, Friedrich Engels Werke Bd. 42; Berlin (DDR)
- Mayer, U./ Paasch, U. (1990):  
Ein Schein von Selbständigkeit. Ein-Personen-Unternehmen als neue Form der Abhängigkeit; Köln
- Mendius, H.-G./ Sengenberger, W. (1976):  
Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik. Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation; in: Mendius, H.-G. u.a.: Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I; Frankfurt a.M.; 15ff.
- Mills, C.W. (1955):  
Menschen im Büro; Köln
- Moll, R. (1990):  
Die alltägliche Flexibilisierung; Hamburg
- Mühlau, P. (1987):  
Effizienz von Wirtschaftsorganisationen; unveröff. Diplomarbeit, Univ. Bielefeld, Fak. für Soziologie
- Müller-Jentsch, W. (1992):  
Wie tragfähig ist der Modernisierungspakt? in: Die Mitbestimmung 4; 7f.
- Naschold, F. (Hg.) (1985):  
Arbeit und Politik; Frankfurt a.M.

- Neimark, M./ Tinker, T. (1987):  
Identity and Non-Identity Thinking: A Dialectical Critique of the Transaction Cost Theory of the Modern Corporation; in: Journal of Management 4/1987; S.661ff.
- Neuberger, O. (1990):  
Führen und geführt werden; Stuttgart
- Neuberger, O./ Kompa, A. (1993):  
Wir, die Firma; München
- Nuber, U. (1988):  
Gefühls-Arbeit; in: Ernst, H./ Moebius, M./ Nuber, U. (Hg.): Arbeit: die seelischen Kosten; Psychologie heute Taschenbuch; Weinheim und Basel; 75ff.
- Offe, C. (Hg.) (1984):  
Arbeitsgesellschaft; Frankfurt a.M./ New York
- Offe, C./ Hinrichs, K. (1984):  
Sozialökonomie des Arbeitsmarktes: primäres und sekundäres Machtgefälle; in: Offe, C. (Hg.) 1984; 44ff.
- Osterloh, M. (1988):  
Unternehmensethik und Unternehmenskultur; Lehrstuhl H.Steinmann, Diskussionsbeiträge Nr. 42; Universität Erlangen-Nürnberg; Nürnberg
- Ouchi, W.G. (1980):  
Markets, Bureaucracies and Clans; in: Administrative Science Quarterly 25; S.129ff.
- PAQ (Projektgruppe Automation und Qualifikation) (1978):  
Entwicklung der Arbeit; Argument Sonderband 19; Berlin
- PAQ (Projektgruppe Automation und Qualifikation) (1987):  
Widersprüche der Automationsarbeit; Berlin
- Perrow, C. (1981):  
Markets, Hierarchies and Hegemony; in: Ven/ Joyce (Hg.) 1981; 371ff.
- Peters, T./ Waterman, R.H. (1990):  
Auf der Suche nach Spitzenleistungen; München
- Pfeffer, J./ Baron, J.N. (1988):  
Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment; in: Research in Organizational Behavior 10; 257ff.
- Picot, A. (1982):  
Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert; in: Die Betriebswirtschaft 42, 2/1982, 267ff.
- Polanyi, K. (1979):  
Ökonomie und Gesellschaft; Frankfurt a.M.
- Polanyi, K. (1990):  
The Great Transformation; Frankfurt a.M.
- Pollard, S. (1965):  
The Genesis of Modern Management; London
- Pollard, S. (1984):  
Transaction Costs, Institutions and Economic History; in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 140; 18f.
- Popitz, H./ Bahrdt, H.P./ Jüres, E.A./ Kesting, H. (1957):  
Technik und Industriearbeit; Tübingen

- Pries, L./ Schmidt, R./ Trinczek, R. (1990):  
 Entwicklungspfade von Industriearbeit; Opladen
- Rammert, W. (1983):  
 Technisierung der Arbeit als gesellschaftlich-historisches Projekt; in: Littek u.a. (Hg.) 1983; 62ff.
- Rammert, W. (1989):  
 Technisierung und Medien in Sozialsystemen - Annäherungen an eine soziologische Theorie der Technik; in: Weingart, P. (Hg.): Technik als sozialer Prozeß; Frankfurt a.M.; 128ff.
- Rasten, W./ Stoeppler, D. (1987):  
 Der gläserne Händler; in: Klebe, T./ Roth, S. (Hg.): Informationen ohne Grenzen; Hamburg 1987; 181ff.
- Reich, M./ Gordon, D.M./ Edwards, R.C. (1978):  
 Arbeitsmarktsegmentation und Herrschaft; in: Sengenberger, W. (Hg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt; Frankfurt a.M./ New York; 55ff.
- Rosenbaum, W. (1982):  
 Die Wirkungen des Arbeitsrechts auf die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Betrieb; in: Leviathan; 392ff.
- Rubery, J. (1978):  
 Structured labour markets, worker organisation and low pay; in: Cambridge Journal of Economics; 17ff.
- Rubin, I.I. (1973):  
 Studien zur Marx'schen Werttheorie; Frankfurt a.M.
- Sauer, D. (1992):  
 Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion; in: Deiß, M./ Döhl, V. (Hg.): Vernetzte Produktion; Frankfurt a.M./ New York 1992; 49ff.
- Schimank, U. (1981):  
 Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen - Individualität in der Formalstruktur; Frankfurt a.M./ New York
- Schmidt, G. (1986):  
 Einverständnishandeln - Ein Konzept zur "handlungsnahen" Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse; in: Seltz, R./ Mill, U./ Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System; Berlin; 57ff.
- Schmidt, R./ Trinczek, R. (1986):  
 Erfahrungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik; in: Prokla 64; 85ff.
- Schmiede, R. (1986):  
 Alte und neue Stammebelegschaften, paternalistische und protektorale Personalpolitik; SAMF Arbeitspapier 1986-5; Paderborn
- Schmiede, R. (Hg.) (1988):  
 Arbeit und Subjektivität; Bonn
- Schneider, D. (1985):  
 Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Unternehmung" -Diskussion; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 55; 1237ff.
- Schramm, F. (1992):  
 Beschäftigungsunsicherheit; Berlin



- Schudlich, E. (1987):  
 Probleme einer Theorie interner Arbeitsmärkte; in: Buttler/ Gerlach/ Schmiede (Hg.) 1987; 158ff.
- Schultz-Wild, R./ Asendorf, I./ Behr, M.v./ Köhler, Ch./ Lutz, B./ Nuber, Ch. (1986):  
 Flexible Fertigung und Industriearbeit; Frankfurt a.M. und New York
- Seltz, R./ Hildebrandt, E. (1985):  
 Produktion, Politik und Kontrolle; in: Naschold, F. (Hg.) 1985; 91ff.
- Sengenberger, W. (1987):  
 Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich; Frankfurt a.M. und New York
- Sengenberger, W. (1987a):  
 Arbeitsmarktsegmentation und Macht; in: Buttler/ Gerlach/ Schmiede (Hrsg.) 1987; 95ff.
- Simmel, G. (1992):  
 Soziologie der Konkurrenz; in: ders.: Schriften zur Soziologie; Frankfurt a.M.
- Simon, H.A. (1951):  
 A Formal Theory of the Employment Relationship; in: *Econometrica* 19; 293ff.
- Sinclair, U. (1985):  
 Am Fließband; Reinbek
- Singer, O. (1986):  
 Lohnarbeit und Arbeitsmarkt; Frankfurt a.M.
- Sohn-Rethel, A. (1970):  
 Geistige und körperliche Arbeit. Zur Theorie der gesellschaftlichen Synthesis; Frankfurt a.M.
- Staehele, W.H. (1989):  
 Funktionen des Managements; 2. Auflage; Bern und Stuttgart
- Stinchcombe, A. (1986):  
 Stratification and Organization; Cambridge
- Stone, K. (1974):  
 The Origins of Job Structures in the Steel Industry; in: *Review of Radical Political Economics*, Summer 1974; 113ff.
- Taylor, F.W. (1977):  
 Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung; München
- Thompson, P. (1983):  
 The Nature of Work; London
- Trinczek, R. (1989):  
 Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion; in: *Zeitschrift für Soziologie* 6; 444ff.
- Türk, K. (1981):  
 Personalführung und soziale Kontrolle; Stuttgart
- Türk, K. (1984):  
 Personalführung - soziologisch betrachtet; in: *Harvard Manager* 3; 63ff.
- Türk, K. (1990):  
 Von "Personalführung" zu "Politischer Arena"? in: Wiendieck, G./ Wiswede, G. (Hg.): *Führung im Wandel*; Stuttgart; 53ff.

- Ulich, E. (1992):  
Arbeitspsychologie; 2. Auflage; Zürich und Stuttgart
- Ven, A.v.d./ Joyce, W. (Hg.) (1981):  
Perspectives on Organization Design and Behavior; New York
- Volmerg, B./ Senghaas-Knobloch, E./ Leithäuser, T. (1986):  
Betriebliche Lebenswelt; Opladen
- Volmerg, B. (1990):  
Arbeit als erlebte Wirklichkeit; in: Psychosozial 43; 80ff.
- Volpert, W. (1979):  
Der Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit aus handlungspsychologischer Sicht; in: Groskurth, P. (Hg.): Arbeit und Persönlichkeit; Reinbek; 21ff.
- Volpert, W. (1975):  
Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit; in: Groskurth, P./ Volpert, W.: Lohnarbeitspsychologie; Frankfurt a.M.; 11ff.
- Volpert, W. (1987):  
Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten; in: Kleinbeck, U./ Rutenfranz, J. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie Bd. DIII1: Arbeitspsychologie; Göttingen; 1ff.
- Voswinkel, S. (1989):  
Ist Abweichung prekär? in: Die Mitbestimmung 9/10; 536ff.
- Weber, M. (1988):  
Zur Psychophysik der industriellen Arbeit; in: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik; Tübingen; 61ff.
- Weber, M. (1976):  
Wirtschaft und Gesellschaft; Studienausgabe; Tübingen
- Wehsig, C. (1993):  
Anmerkungen zu einer Theorie der Ware Arbeitskraft; in: Ganßmann, H./ Krüger, S. (Hg.): Produktion Klassentheorie; Festschrift für S. Herkommer; Hamburg; 175ff.
- Weil, S. (1978):  
Fabrikstagebuch und andere Schriften zum Industriesystem; Frankfurt a.M.
- Weltz, F. (1988):  
Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie; in: Soziale Welt 1; 97ff.
- Windolf, P./ Hohn, H.-W. (1984):  
Arbeitsmarktchancen in der Krise; Frankfurt a.M./ New York
- Williamson, O.E. (1975):  
Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications; New York/ London
- Williamson, O.E. (1985):  
The Economic Institutions of Capitalism; New York
- Williamson, O.E. (1986):  
Economic Organization; Brighton
- Williamson, O.E. (1990):  
Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen; Tübingen

- Williamson, O.E. (Hg.) (1990):  
Industrial Organization; Aldershot
- Williamson, O.E. (1991):  
Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives; in: Administrative Science Quarterly 36, 269ff.
- Williamson, O.E./ Ouchi, W.G. (1981):  
The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects; in: Ven/ Joyce (Hrsg.) 1981; 347ff.
- Williamson, O.E./ Wachter, M.L./ Harris, J.E. (1975):  
Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange; in: Bell Journal of Economics 6, 1/1975; 250ff.
- Zapf, D. (1989):  
Projekt "Psychischer Streß am Arbeitsplatz"; in: Greif u.a. (Hg.) 1989; 514ff.