

## Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I: Beiträge zu Rezession und Personalpolitik, Bildungsexpansion und Arbeitsteilung, Humanisierung und Qualifizierung, Reproduktion und Qualifikation

Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Lutz, Burkart; Altmann, Norbert; Böhle, Fritz; Asendorf-Krings, Inge; Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

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

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mendius, H. G., Sengenberger, W., Lutz, B., Altmann, N., Böhle, F., Asendorf-Krings, I., ... Nuber, C. (1976). *Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I: Beiträge zu Rezession und Personalpolitik, Bildungsexpansion und Arbeitsteilung, Humanisierung und Qualifizierung, Reproduktion und Qualifikation*. (Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München). Frankfurt am Main u.a.: Aspekte Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-68351>

### 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.

Arbeiten  
des Instituts für  
Sozialwissenschaftliche Forschung  
ISF München

---

**Hans-Gerhard Mendius,  
Werner Sengenberger,  
Burkart Lutz, Norbert Altmann,  
Fritz Böhle, Inge Asendorf-Krings,  
Ingrid Drexel, Christoph Nuber**

# **Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I**

Beiträge zu  
Rezession und Personalpolitik  
Bildungsexpansion und Arbeitsteilung  
Humanisierung und Qualifizierung  
Reproduktion und Qualifikation

aspekte



© 1976 by aspekte verlag gmbh, Frankfurt am Main  
Grafische Gestaltung: Gerhard Keim  
Satz: Kern, Frankfurt am Main  
Druck und Einband: Tagblatt-Druckerei KG, Haßfurt  
Printed in Germany  
ISBN 3-921096-61-8

## **Inhalt**

**Vorwort des Herausgebers** 7

**Einführung zu den Themen der vier Aufsätze** 11

**Hans-Gerhard Mendius, Werner Sengenberger**

**Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik  
Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation** 15

**Burkart Lutz**

**Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland  
und Frankreich**

**Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung  
betrieblicher Arbeitskräftestrukturen** 83

**Norbert Altmann, Fritz Böhle**

**Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit** 153

**Inge Asendorf-Krings, Ingrid Drexel, Christoph Nuber**

**Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit  
Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung von Qualifikation** 207

# Vorwort des Herausgebers

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig vieldiskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München, nehmen in bestimmter Weise auf diese Probleme Bezug. Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die „Unmittelbarkeit“ des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten.

Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien „spätkapitalistischer Gesellschaften“, in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungstendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.

Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich — auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs — konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als „unmittelbares“ Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.

(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt.

Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich — wenn auch in unterschiedlicher Weise — als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchener Sozialwissen-

schaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte. Über die bisher durchgeführten und veröffentlichten sowie die gegenwärtig bearbeiteten Forschungsprojekte gibt eine Liste im Anhang dieses Bandes Aufschluß.

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V.  
MÜNCHEN



# Einführung zu den Themen der vier Aufsätze

Der hiermit vorgelegte erste Sammelband ist der Versuch, eine Form der Veröffentlichung zu entwickeln, die es erlaubt, Produkte aus der laufenden Arbeit des Instituts zu veröffentlichen, die sich zumindest überwiegend auf aktuelle — arbeitspolitische, sozialpolitische und bildungspolitische — Probleme beziehen und zugleich in dem Sinne Teilergebnisse sind, als die Arbeit der Verfasser auch weiterhin dem Problemzusammenhang verpflichtet bleibt, aus dem heraus sie entstanden. Dieser Zusammenhang wird bei allen Aufsätzen dieses Bandes dargestellt von den im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung bearbeiteten Teilprojekten des Münchener Sonderforschungsbereichs 101 „Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung“.

Mit der gewählten Form der Veröffentlichung könnte auch einem weitverbreiteten Mißtrauen gegenüber dem bloß spekulativen und akademischen Charakter sozialwissenschaftlicher Theorie der Beweis dafür entgegengehalten werden, daß ein notwendigerweise langfristig angelegter Prozeß theoretisch-konzeptueller Klärung, auf empirische (zumeist anderen Studien des Instituts entstammende) Daten und Fakten bezogen, sehr wohl aktuelle, für die gesellschaftliche Praxis relevante Ergebnisse erbringen kann.

Der Zusammenhang zwischen theoretischer Arbeit, Analyse und Interpretation empirischer Befunde und gesellschaftlicher Relevanz von Forschungsergebnissen wird von den vier Beiträgen dieses Buches in unterschiedlicher Weise illustriert:

*Mendius* und *Sengenberger* versuchen, einen Ausschnitt der Arbeiten zur Entwicklung eines erweiterten Arbeitsmarktmodells — das Phänomene der Arbeitsmarktsegmentation nicht nur konstatieren, sondern auf die sich in ihnen ausdrückenden komplexen Interessenlagen zurückführen will — auf aktuelle empirische Befunde anzuwenden. Ihr Beitrag will deutlich machen, wie sich hinter den konkreten personal-, produktions- und absatzpolitischen Entscheidungen von Unternehmungen, die an der Automobilproduktion beteiligt sind und deshalb in besonderem Maße von den konjunkturbedingten Absatzschwankungen der letzten Jahre betroffen waren, generellere Strukturzusammenhänge und mögliche Entwicklungstendenzen betrieblicher Arbeits-

kräftepolitik offenlegen lassen, die bisher nur unzureichend gesehen wurden, jedoch möglicherweise von hoher Relevanz für die zukünftige Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sind.

Der Beitrag von *Lutz* verdankt seine Entstehung zwei Anstößen: einmal der aktuellen bildungspolitischen und berufsbildungspolitischen Diskussion in der Bundesrepublik und dem Engagement des Verfassers in dieser Diskussion; zum anderen der eher zufälligen Existenz empirischer Daten aus einer einige Jahre zurückliegenden Erhebung in einer Reihe paarweise vergleichbarer deutscher und französischer Betriebe. Die in der Zwischenzeit im Sonderforschungsbereich — vor allem im Hinblick auf die Frage nach den Prozessen und Problemen der „Besonderung“ öffentlicher Bildung, aber auch im Hinblick auf die Entwicklung eines erweiterten Arbeitsmarktmodells — formulierten Begriffe und Theoreme machten es möglich, dieses Material in einer neuen Perspektive nochmals aufzubereiten und zu analysieren und ihm hierdurch eine eher unerwartet hohe Aussagekraft und bildungspolitische Aktualität zu geben.

*Altmann* und *Böhle* analysieren die „betriebsspezifische“, institutionell nicht geregelte Qualifizierung von Arbeitskräften, die bislang in der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik wenig Aufmerksamkeit gefunden hat. Die Autoren zeigen die Bedeutung solcher Qualifizierungsprozesse; die betrieblichen Interessen, die sich mit ihnen verbinden; die Probleme und Folgen, die sich aus ihnen für die Arbeitskräfte ergeben. Damit wird auch die bislang praktizierte qualifikatorische Anpassung von Arbeitskräften an neue Anforderungen, die aus technisch-organisatorischem und wirtschaftsstrukturellem Wandel resultieren, einer kritischen Analyse unterzogen. Dieser Zusammenhang wird besonders bedeutsam, weil gezeigt werden kann, daß diese Formen qualifikatorischer Anpassung auch bei Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit finden. Mögliche positive Effekte neuer Arbeitsformen für die Arbeitskräfte wie auch für den Betrieb werden dadurch eingeschränkt; dieses Problem wird in der Humanisierungsdiskussion noch kaum gesehen. Die Arbeiten stützen sich auf empirisches Material aus Fallstudien des Instituts und auf die einschlagige Literatur. Sie knüpfen an frühere Ansätze der Verfasser an und wurden im Rahmen von zwei Sonderforschungsbereichsprojekten („Veränderung der Anforderungen an Arbeitsvermögen und betriebliche Arbeitskräftepolitik“ und „Betrieblicher Arbeitskräfteeinsatz und öffentliche Interventionen“) kooperativ durchgeführt.

Der Aufsatz von *Asendorf-Krings*, *Drexel* und *Nuber* trägt am stärksten theoretisch-konzeptuellen Charakter; er ist Teilprodukt der Arbeit an einer komplexen Qualifikationstheorie, die ihrerseits Voraussetzung und Bestandteil der Fassung von „Prozessen und Problemen der Besonderung öffentlicher Bildung“ sein wird. Ausgehend von der prinzipiellen Problematik der Reproduktion menschlichen Arbeitsvermögens, wird die Notwendigkeit einer

spezifischen „Qualifikation“ für Lohnarbeiterexistenz und das widersprüchliche Interesse von Kapital und Arbeit an ihr dargestellt. Auch in diesem Beitrag sind — implizit — zahlreiche Bezüge zu empirisch, historisch und gesellschaftspraktisch orientierten Fragestellungen angelegt, wie sie in den anderen Beiträgen dieses Sammelbandes explizit ausgeführt werden.

Die Verfasser danken ihren Kolleginnen Erika Brunner, Elisabeth Buchert, Heidi Dinkler, Elisabeth Flüss, Regina Oehlke, Elisabeth Wickel, denen die mühevollen Arbeit der technischen Manuskriptverfertigung oblag, und allen anderen Kolleginnen und Kollegen, die ihnen durch Kritik und Rat behilflich waren.

Hans-Gerhard Mendius, Werner Sengenberger

# **Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik**

Zur Entstehung und Verfestigung  
von Arbeitsmarktsegmentation

# Inhaltsgliederung

## Vorbemerkung

### **I. Zum Zusammenhang von Konjunkturschwankungen und Arbeitsmarktsegmentation**

#### **A. Der Ausgangspunkt: Konjunkturelle Nachfrageschwankungen**

#### **B. Eine Systematik der betrieblichen Reaktionsmöglichkeiten**

1. Anpassung
2. Stabilisierung
3. Bewältigung versus Verlagerung der Konjunkturschwankung

#### **C. Betriebliches Reaktionserfordernis und betriebliches Reaktionsvermögen**

1. Elastizität und Flexibilität der Reaktion
2. Elastizitätsgewinn durch größere interne Beweglichkeit des Faktorangebots

#### **D. Betriebliche Reaktion und Arbeitsmarktsegmentation**

1. Arbeitsmarktsegmentation infolge von Anpassung des betrieblichen Arbeitsvolumens
2. Arbeitsmarktsegmentation infolge von Produktionsauslagerung
3. Arbeitsmarktsegmentation infolge von Produktmarktsplaltung

### **II. Betriebliche Reaktionen auf die Rezession am Beispiel der Automobilindustrie**

#### **A. Zur Entwicklung der Automobilindustrie in der BRD und zum Verlauf der Konjunktur 1973/75**

#### **B. Betriebliche Politiken angesichts von Schwankungen auf dem Produktmarkt**

#### **C. Die Politik der Anpassung an wechselnde Nachfragebedingungen**

1. Anpassungsmaßnahmen
2. Maßnahmen, die Anpassung beim Arbeitsvolumen vermeiden

3. Anpassung des Arbeitsvolumens
  - a) Reduzierung der Arbeitszeit
  - b) Personalabbau
4. Von den Anpassungsmaßnahmen betroffene Arbeitnehmergruppen

#### **D. Eine Politik der Stabilisierung**

1. Zur Entwicklung des Unternehmens E
2. Die spezifische Situation des Unternehmens
  - a) Das differenzierte Typenprogramm
  - b) Übernachfrage und Lieferfristen
  - c) Die Struktur der Nachfrage und ihre Veränderung im Konjunkturverlauf
  - d) Die Bewältigung der Veränderung der Nachfragestruktur
  - e) Technische Voraussetzungen der Flexibilität
  - f) Qualifikation und Kooperationsbereitschaft der Belegschaft als Voraussetzung der Stabilisierungspolitik

#### **E. Auswirkungen der betrieblichen Politiken auf Arbeitsmarkt und Gesamtwirtschaft**

1. Indirekte Außenfolgen betrieblicher Politiken
  - a) Rücknahme von Fremdaufträgen: Anpassungsmaßnahme mit Überwälzungseffekt
  - b) Überwälzungseffekte der Stabilisierungspolitik
2. Arbeitsmarktwirkungen betrieblicher Maßnahmen



# Vorbemerkung

In den Jahren 1974/75 hat sich die Arbeitsmarktlage in der Bundesrepublik Deutschland und in anderen Industrieländern grundlegend verändert. Eine lang anhaltende Periode teilweise starker Anspannung des Arbeitsmarkts ist einer Situation der globalen und sektoralen Unterbeschäftigung gewichen. Selbst nach einer neuerlichen Konjunkturbelebung erwartet man allgemein, daß sich die Erwerbslosenquote auf ein im Vergleich zu den vergangenen 15 Jahren höheres Niveau einpendelt.

So sehr man die jetzige Arbeitsmarktlage und ihre wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen bedauern mag, der Arbeitsmarktforschung eröffnet sie die Chance, Einblick in Struktur und Funktionsweise des Arbeitsmarktes unter relativ stark ausgeprägten Rezessionsbedingungen (und teilweise den Konjunkturrückgang überlagernden Strukturveränderungen) zu gewinnen. Denn die bis vor kurzem währende allgemeine Knappheit von Arbeitskraft erlaubte nur bedingt, allgemeine Schlüsse über die langfristige Wirkungsweise der Arbeitsmärkte zu ziehen. Die Entwicklung war überwiegend auf Übernachfrage eingestimmt, Beobachtungen über das Verhalten von Arbeitskräften und Beschäftigern bei überschüssiger Arbeitskraft waren in diesen Jahren kaum möglich.

Dieser Aufsatz behandelt die Folgen konjunkturell bedingter Nachfrageschwankungen der Gütermärkte für den Arbeitsmarkt von der Nachfrageseite her. Es wird untersucht, wie der Betrieb auf die Schwankungen reagiert und reagieren kann und in welcher Weise diese Reaktionen zur Segmentierung des Arbeitsmarkts führen können.

Diese Fragestellung wird in zwei Arbeitsschritten behandelt.<sup>1)</sup> Im *ersten Teil* wird ein analytisches Gerüst von Grundbegriffen, Prämissen und Thesen über prinzipielle Zusammenhänge entwickelt. Einstiegspunkt dafür ist der Einzel-

1) Die Autoren dieses Beitrags arbeiten im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München (*Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung*) in der Projektgruppe „Arbeitsmarkt“ (Teilprojekt C 4). An dieser Stelle möchten wir den übrigen Mitgliedern des Teams, Burkart Lutz, Mira Maase und Rainer Schultz-Wild für Anregungen und kritische Anmerkungen danken.



betrieb, sukzessive werden aber weitere, konkurrierende Unternehmen in die Betrachtung einbezogen.

Der *zweite Teil* des Beitrags bringt eine empirische Analyse. Er untersucht die Problematik am Beispiel der Kfz-Industrie während der jüngsten Rezession in der BRD. Welche Anpassungsstrategien wurden gewählt, wie lassen sich diese auf dem Hintergrund der strukturellen Daten dieser Branche deuten und welche Wirkungen auf den Arbeitsmarkt sind erkennbar?

# I. Zum Zusammenhang von Konjunkturschwankungen und Arbeitsmarktsegmentation

## A. Der Ausgangspunkt: Konjunkturelle Nachfrageschwankungen

Der erste Teil dieses Beitrags befaßt sich überwiegend in abstrakter Weise mit dem Zusammenhang zwischen konjunkturell induzierten Nachfrageschwankungen und der Struktur des Arbeitsmarkts, insbesondere unter dem Aspekt der Segmentation in Teilmärkte.

Der genannte Zusammenhang wird in folgenden analytischen Schritten dargestellt:

Zuerst wird das Spektrum der möglichen Maßnahmen aufgefächert, mit denen der Betrieb auf die Konjunkturschwankungen reagieren kann. Dann wird erläutert, wie sich die Maßnahmen je nach den besonderen Bedingungen, denen sich der Betrieb gegenüber sieht, zu betrieblichen Strategien bündeln. Schließlich wird gezeigt, daß die betrieblichen Reaktionen auf die Schwankungen Segmentation des Arbeitsmarktes hervorrufen, deren konkrete Ausprägung in einem unmittelbaren oder mittelbaren Zusammenhang zur Reaktionsweise steht.

Die Einengung der Fragestellung auf konjunkturbedingte Nachfrageschwankungen erfolgt bewußt in der Absicht, die Vielfalt und Komplexität des Zusammenhangs zwischen betrieblichem Verhalten und der Arbeitsmarktstruktur auf ein überschaubares Maß zu reduzieren und die Analyse von vornherein von zu weitgehenden Ansprüchen zu entlasten. Konjunkturelle Variationen der Güternachfrage sind nur einer unter mehreren möglichen Anlässen, die Nachfrageschwankungen hervorrufen können. Das Besondere an ihnen ist, daß sie, etwa im Vergleich zu strukturellen Veränderungen der Nachfrage, primär quantitative Ungleichgewichte auf den Märkten verursachen, daß sie ferner, verglichen etwa mit saisonalen Nachfrageschwankungen, sowohl ihrem Umfang als ihrer zeitlichen Lage nach schwer prognostizierbar sind, daß man es also hierbei mit einem beachtlichen Moment von Unsicherheit zu tun hat und, endlich, daß ihnen je nach der Flächenwirkung der Konjunkturschwankung eine größere Zahl von Betrieben, z.B. die einer Branche oder die Gesamtwirtschaft oder sogar ein Teil der Weltwirtschaft ausgesetzt sind. Diese Merkmale von Konjunkturschwankungen sind im

Auge zu behalten, da sie wichtige Daten für betriebliche Verhaltensdispositionen darstellen.

Da es sich bei den hier zu betrachtenden Veränderungen der Gütermärkte um primär quantitative handelt, werden Variationen qualitativer Art weitgehend aus dem Blickfeld bleiben. Daraus ist nicht zu folgern, daß es nicht Abhängigkeiten zwischen quantitativen und qualitativen Veränderungen geben kann und daß Betriebe qualitative Bewegungen nicht mit gleichen oder ähnlichen Reaktionen beantworten können.

## **B. Eine Systematik der betrieblichen Reaktionsmöglichkeiten**

Ist der Betrieb mit den Auswirkungen konjunkturell schwankender Nachfrage auf seinem Produktmarkt konfrontiert, was ihm etwa durch Veränderungen im betrieblichen Auftragsbestand oder im Umsatz signalisiert wird, so hat er grundsätzlich die Möglichkeiten,

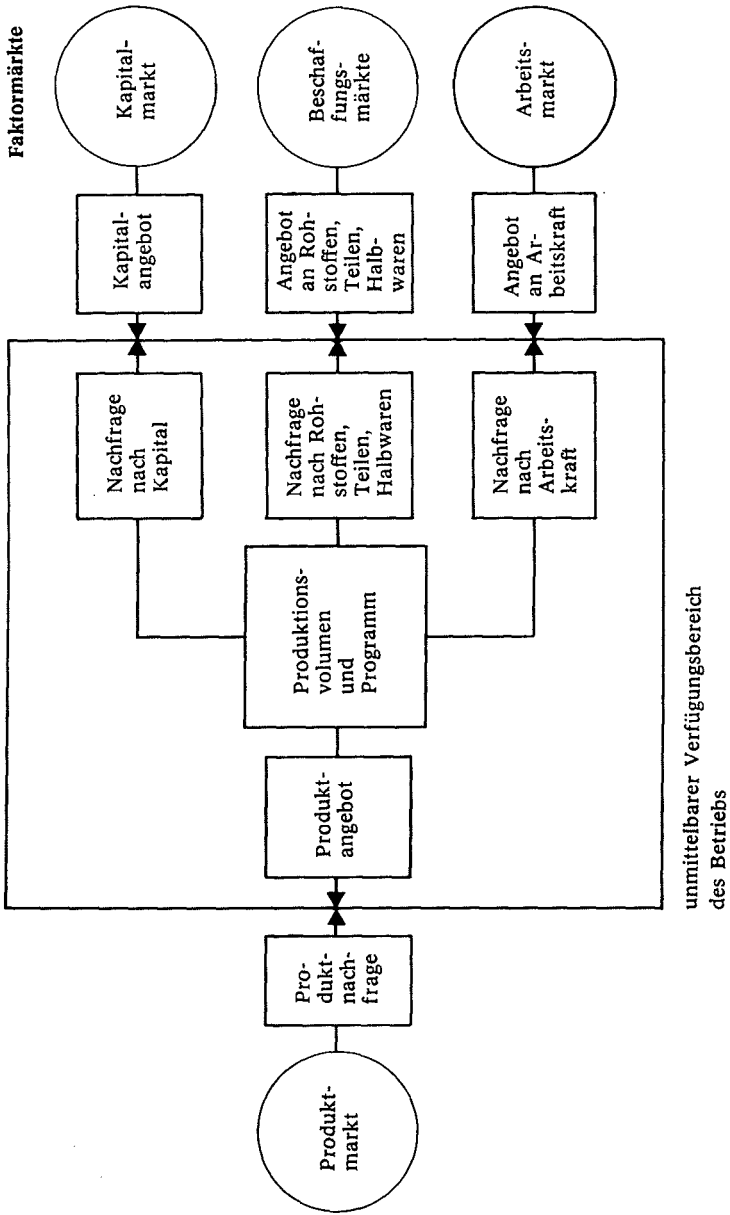
(1) sich den Schwankungen durch eine entsprechende zeitliche Variation des Produktangebots, der Produktion und der Faktoreinsätze anzupassen, oder

(2) das Produktangebot und das Produktionsvolumen zu verstetigen, so daß die Schwankungen nicht auf den Umfang der Produktion und folglich auch nicht auf die Faktormärkte durchschlagen.

Die erste Reaktionsweise nennen wir nachfolgend Anpassung, die zweite Stabilisierung. Bei der Anpassung erfolgt ein Ausgleich der Schwankungen über die Faktormärkte, bei der Stabilisierung hingegen durch den Absatzmarkt. Im weiteren werden die dem Betrieb potentiell zur Verfügung stehenden Handlungsparameter und Maßnahmen zur Erzielung von Anpassung und Stabilisierung einzeln betrachtet. Die Gesamtheit der Parameter im betrieblichen Bezugssystem ist im Schaubild 1 dargestellt.

Schaubild 1:

Betriebliche Anpassungsparameter bei Schwankungen der Produktnachfrage



unmittelbarer Verfügungsbereich des Betriebs

## 1. Anpassung

Als Anpassung bezeichnen wir die Reaktion des Betriebes, bei der er die konjunkturbedingte Nachfrageschwankung nach seinem Produkt oder seinen Produkten als gegeben hinnimmt und versucht, seine Produktion und sein Produktangebot dem zeitlichen Verlauf sowie dem Umfang der Nachfrageschwankungen anzugleichen.

Eine konjunkturkonforme Veränderung des Umfangs der Produktion kann über verschiedene Variationen des Einsatzes von Produktionsfaktoren erzielt werden. Erstens kann die Anpassung über eine Veränderung der *Nachfrage und des Einsatzes von Arbeitsleistungen* bewältigt werden. Durch arbeits-schaffende Maßnahmen kann die effektive betriebliche Arbeitskraftnachfrage variiert werden, etwa indem brachliegende und unterbeschäftigte Arbeitskraftressourcen für Reparatur- und Erneuerungsarbeiten herangezogen oder betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, wie Umschulung und Fortbildung, antizyklisch zur Konjunktur der Produktnachfrage durchgeführt werden.

Der Betrieb kann darüber hinaus auf eine Variation des Arbeitsvolumens hinwirken. Dies einmal durch Arbeitszeitveränderung, wie der vorübergehenden oder dauerhaften Erhöhung oder Herabsetzung der betriebsüblichen Arbeitszeit (Überstunden, Sonderschichten, Kurzarbeit, Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit etc.); zum anderen kann die Zahl der Beschäftigten dem Produktionsvolumen angepaßt werden. Der Personalbestand läßt sich über Einstellungen und Entlassungen, über die natürliche Fluktuation, über den Bestand an Auszubildenden ändern. Aber auch eine der betrieblichen Beschäftigungslage gemäße Politik der Errichtung und Schließung von Zweigproduktionen im Inland oder Ausland mit entsprechender Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften, etwa in Regionen mit überdurchschnittlich hohen Arbeitskraftüberschüssen („verlängerte Werkbänke“) kommt dafür in Betracht.

Eine weitere mögliche Lösung liegt in der dem Absatzzyklus entsprechenden *Vergabe bzw. Rücknahme von Produktionsaufträgen* für Anlagen, Halbfertigerzeugnisse und Teile an andere Unternehmen. Diese Maßnahme ermöglicht es, das Produktangebot je nach Nachfrageveränderungen zu vergrößern oder zu verringern, ohne den Umfang der eigenen Produktion im gleichen Maße verändern zu müssen. Die Anpassung erfolgt hier über eine variierende Beanspruchung der betrieblichen Beschaffungsmärkte.

Eine dritte Anpassungsoption, die jedoch in der Regel nur in längeren Zeiträumen zu realisieren ist, ist die *Rationalisierung der Produktion*, die durch Steigerung der Arbeitsproduktivität bei gleichem Arbeitseinsatz erhöhte Ausbringungsmengen und damit die Möglichkeit zum Ausgleich von nachge-

fragter und angebotener Gütermenge schafft. Der von dieser Maßnahme in erster Linie betroffene Faktormarkt ist der Kapitalmarkt.

Streng genommen kommen Rationalisierungsmaßnahmen aber nur für die Konjunkturphase des Booms, wenn andere Faktorangebote knapp sind, in Betracht, nicht hingegen für den Rezessionsfall, für den es keine entsprechende Umkehrmaßnahme gibt.<sup>1)</sup>

## 2. Stabilisierung

Während bei den verschiedenen Reaktionen der Anpassung die Schwankungen des Absatzmarktes als Datum hingenommen werden und die Schwankung sich voll auf einen oder mehrere Faktoreinsätze der Produktion auswirkt, wird bei den Stabilisierungsmaßnahmen versucht, die vom Produktmarkt ausgehenden Schwankungen für den Betrieb zu neutralisieren oder auszuschalten, so daß sich Produktionsmenge und angebotene Produktmenge verstetigen.

Vom Prinzip her ist eine Stabilisierung der Produktionsmenge über das betriebliche Produktangebot oder über eine Stabilisierung der sich an den Betrieb richtenden Produktnachfrage möglich.

*Angebotsstabilisierung* bedeutet, daß den Betrieb zwar die Nachfrageschwankung voll trifft, er aber sein Marktangebot bzw. seine Produktion stabil hält. Dies ist einerseits durch Produktion auf Lager bei fallender und Abbau der Lagerhaltung bei steigender Nachfrageentwicklung möglich. Andererseits auch dadurch, daß in Boomphasen längere, bei rückläufiger Nachfrage kürzere Lieferfristen entstehen. Im letzteren Falle orientiert sich der Produktionsausstoß am Minimum der nachgefragte Produktmenge, im Fall der Lagerproduktion liegt die Produktionsmenge je nach Größe der Lagerhaltung über diesem Minimum.

*Nachfragestabilisierung* zielt darauf ab, sich von den Konjunkturschwankungen des Absatzmarktes soweit wie möglich zu befreien, indem die sich an den Betrieb richtende Produktnachfrage selbst stabilisiert wird. Um die Nachfrageschwankungen auszuschalten oder abzuschwächen, muß der Betrieb eine Lösung über den Produktmarkt suchen. Dafür geeignete Maßnahmen sind die Spezifizierung des Produkts und die Differenzierung und Diversifikation des Produktprogramms.

1) Dies schließt indessen nicht aus, daß es in der Rezession bei Unterlassung von Rationalisierungsmaßnahmen und gleichzeitiger Erhöhung der Beschäftigtenzahl zur Derationalisierung kommen kann, ebenso wie die Betriebe, um dem Kostendruck zu begegnen, in der Rezession zu Rationalisierung veranlaßt werden können.

Produktspezifizierung heißt, bezogen auf unseren Zusammenhang, eine qualitative Besonderung des hergestellten Produkts oder der Produkte derart, daß dafür ein stetiger, konjunkturunabhängiger Bedarf besteht. Diese Möglichkeit setzt natürlich ein heterogenes Käufer- oder Abnehmerinteresse, d.h. einen qualitativ differenzierten Produktmarkt, voraus, der nicht für alle Güter oder Leistungen gegeben ist.

Produktdifferenzierung bedeutet die Verbreiterung des Produktangebots durch Erzeugung verschiedener Typen oder Arten des gleichen Produkts, die aber unterschiedliche Absatzkonjunkturen aufweisen und bei flexibler Gestaltung des Produktprogramms insgesamt eine stabile Nachfrage herbeizuführen vermögen.

Mit Produktdiversifikation ist dagegen gemeint, daß heterogene Produkte hergestellt werden und der Betrieb folglich auf verschiedenen Produktmärkten auftritt. Erfolgreiche Nachfragestabilisierung setzt hierbei voraus, daß diese Märkte dissynchrone Konjunkturverläufe aufweisen oder dem Betrieb auch auf den anderen Absatzmärkten Spezifizierung oder Differenzierung gelingt.

Im gewissen Sinne handelt es sich bei den genannten Stabilisierungsmaßnahmen ebenfalls um Anpassungsaktionen, nämlich um solche, die logisch und zeitlich der Produktionsentscheidung vorgelagert und infolgedessen geeignet sind, die Produktion bzw. das betriebliche Produktangebot zu stabilisieren. Anpassung heißt unter den hier verwendeten begrifflichen Fassungen Ausgleich der Konjunkturschwankung über die Faktormärkte, Stabilisierung hingegen Ausgleich über den Absatzmarkt. Eine Übersicht über die möglichen Reaktionsweisen, Parameter und Maßnahmen vermittelt Tabelle 1.

**Tabelle 1: Systematik der betrieblichen Reaktionsmöglichkeiten bei Konjunkturschwankungen**

<i>Reaktionsweise</i>	<i>Reaktionsparameter</i>	<i>Maßnahme</i>
Anpassung	Nachfrage nach Arbeitskraft	arbeitserschaffende/arbeitsparende Maßnahmen Arbeitszeitveränderungen Aufbau/Abbau der Belegschaft
	Nachfrage nach Rohstoffen, Teilen, Halbwaren	Vergabe/Rücknahme von Produktionsaufträgen
	Nachfrage nach Kapital	Rationalisierung der Produktion
Stabilisierung	Produktangebot	Lieferfristen Aufbau/Abbau der Lagerhaltung
	Produktnachfrage	Produktspezifizierung, Produktdifferenzierung, Produktdiversifikation

### **3. Bewältigung versus Verlagerung der Konjunkturschwankung**

Die genannten Maßnahmen können auch danach unterschieden werden, ob mit ihnen die Nachfrageschwankung im Betrieb auf irgendeine Weise bewältigt oder ganz oder teilweise an andere Betriebe oder an externe Märkte weitergegeben wird.

Vom Betrieb aufgefangen wird die Schwankung, wenn sich die Maßnahme, die der Betrieb einleitet, in ihrer Wirkung nicht auf die externen betrieblichen Faktor- oder Absatzmärkte überträgt. Das Abfangen der Schwankung durch den Betrieb tritt im Prinzip bei all jenen Maßnahmen ein, die auf einen zeitlichen Ausgleich der konjunkturellen Über- bzw. Unternachfragegrößen abzielen. Dazu gehören beispielsweise die Lagerhaltung und die Lieferfristen, die einen intertemporalen Ausgleich von betrieblichem Produktionsausstoß und betrieblichem Absatz bewirken und eine antizyklisch betriebene Fort- und Weiterbildung der Belegschaft oder antizyklische Beschäftigung der Belegschaft mit Erneuerungs- und Reparaturarbeiten, die jeweils das Arbeitskräfteangebot und die Arbeitskräftenachfrage zeitlich ausgleichen.

Andere Maßnahmen bewirken dagegen eine Transponierung der Konjunkturstörung auf andere Anbieter. Diese Wirkung tritt ein bei Vergabe und Rücknahme von Fremdaufträgen zur Produktion von Teilen, bei Übernahme konjunkturfester Produkte in das eigene Produktionsprogramm und bei Auf- und Abbau der Beschäftigtenzahl.

Wie der Betrieb im konkreten Fall auf die Konjunkturschwankungen reagiert, ist einerseits natürlich von der erwarteten Dimension und Dauer der Konjunkturphase abhängig, andererseits aber auch von der Zahl der für ihn in Frage kommenden Reaktionsparameter und -maßnahmen sowie dem Anpassungspotential, das ihnen innewohnt.

### **C. Betriebliches Reaktionserfordernis und betriebliches Reaktionsvermögen**

Im vorgehenden Abschnitt wurde die Gesamtheit der für den Betrieb möglichen Reaktionsweisen bei konjunkturellen Schwankungen seiner Güternachfrage abgesteckt. In diesem Abschnitt interessiert, wie der Betrieb tatsächlich auf die Schwankung antwortet und von welchen Größen und Entscheidungskriterien die Wahl beeinflusst wird. Es geht dabei nicht um konkrete Zusammenhänge, sondern um allgemeine Beziehungsgrößen, die gleichermaßen für die Reaktionsweisen der Anpassung und Stabilisierung gelten.

#### **1. Elastizität und Flexibilität der Reaktion**

Die bezeichneten Reaktionsparameter und diesen zuzuordnenden Reaktions-



maßnahmen sind natürlich nur potentielle, die nicht alle oder nicht in vollem Umfang in der konkreten betrieblichen Situation realisierbar sind. Sie stellen zunächst nur *potentielle Elastizität* für den Betrieb dar.

Die eine oder andere Maßnahme hat in manchem Betrieb nur begrenzte Wirksamkeit oder kann überhaupt nicht wahrgenommen werden. Die Natur der hergestellten Produkte oder angewandten Produktionsverfahren schließt bestimmte Maßnahmen von vornherein aus. Ein Zeitungshersteller kann nicht auf Lager produzieren, ein Rohstoffhersteller nicht die Vergabe von Produktionsaufträgen für Teile an andere Unternehmen betreiben.

Andere Bedingungen können einen Anpassungseffekt zwar nicht ausschließen, aber reduzieren. Die Möglichkeit von Personalanpassung über vorzeitige Pensionierung beispielsweise ist durch den Anteil der älteren Arbeitnehmer an der Belegschaft begrenzt, Personalabbau über natürliche Fluktuation durch den betrieblichen Fluktuationsgrad, der wiederum von Faktoren wie der Belegschaftsstruktur, der geographischen Lage des Unternehmens und der Arbeitsmarktlage abhängig ist.

Neben der Anwendbarkeit und der Anpassungswirkung einer Maßnahme sind für ihre *effektive Elastizität* auch die Fristigkeit, die Dauer, die Kosten und die Durchsetzbarkeit nach innen und außen bestimmend.

Mit *Fristigkeit und Dauer* ist gemeint, wie schnell und wie lange eine Reaktionsmaßnahme bzw. ein Parameter wirksam ist. Maßnahmen wie der Abbau bzw. die Einstellung von Überstunden oder Kurzarbeit können rasch erreicht werden; eine Steigerung der Produktionsmengen über Rationalisierung oder eine Ausweitung des Produktprogramms sind dagegen kurzfristig nicht zu erzielen.

Bei den *Kosten* sind sowohl die unmittelbar entstehenden betrieblichen Aufwendungen gemeint, die allerdings mehr oder weniger durch eventuelle öffentliche Subventionierung von Maßnahmen oder andere außerbetriebliche Kostenträger gedeckt werden können, als auch im weitergehenden Sinne die Kosten für die Rückgängigmachung bzw. Umkehrung der Maßnahme.

Die *interne und externe Durchsetzbarkeit* einer Maßnahme hängt davon ab, wie stark die Interessen der Beteiligten, wie Kunden, Lieferanten, beschäftigte Arbeitskräfte usw., tangiert bzw. vertreten werden und welche rechtlichen Bestimmungen durch die Maßnahme berührt werden. So sind beispielsweise Kurzarbeit mit Lohnausgleich eher durchsetzbar als Entlassungen, bei denen mit dem Widerstand der Betroffenen und Arbeitnehmervertretung zu rechnen ist.

Wieweit also im konkreten Fall die potentielle Elastizität eines Parameters

oder einer Maßnahme eingeschränkt wird, hängt davon ab, wie groß der erzielbare Anpassungseffekt ist, wie schnell und dauerhaft die Anpassungswirkung eintritt, welche Kosten verursacht werden und wie schwer sich die Maßnahme durchsetzen läßt. Die gesamte Anpassungselastizität ergibt sich durch die Summe aller Einzelelastizitäten von Parametern und diesen zuzuordnenden Maßnahmen.

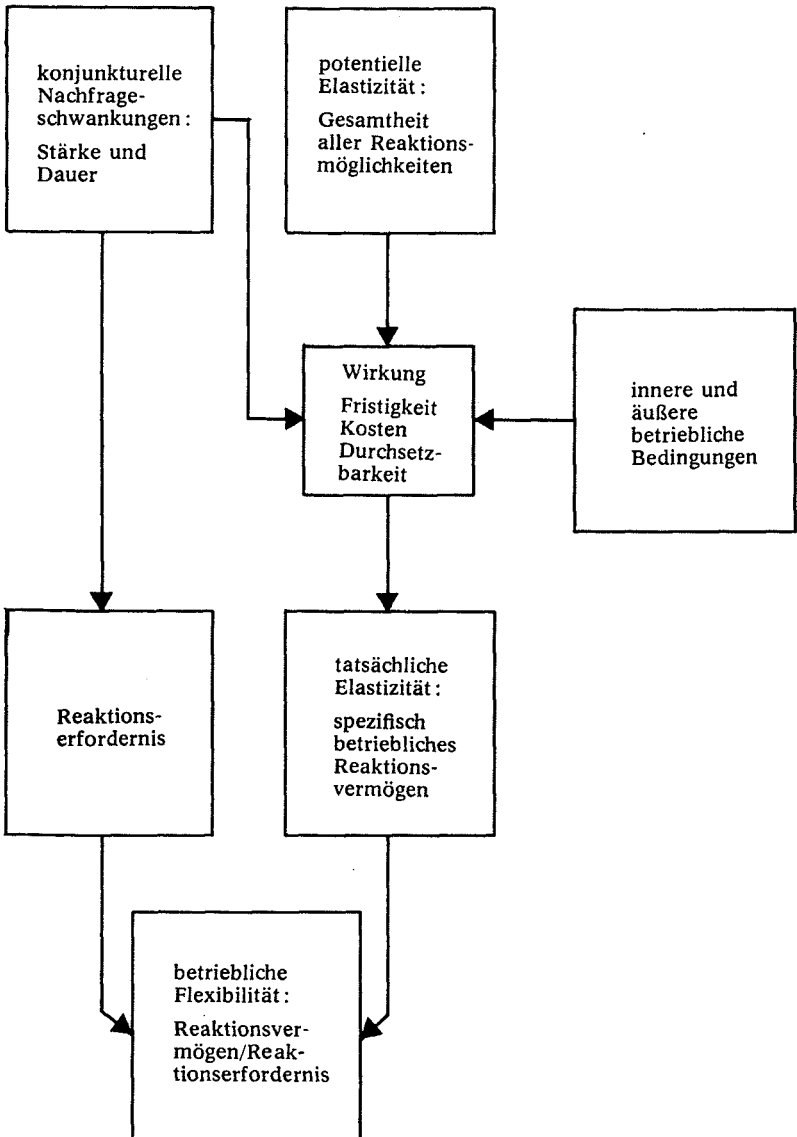
Sowohl im Hinblick auf einzelne Maßnahmen und Parameter als auch für den Betrieb insgesamt werden Anpassungseffekt, Kosten, Fristigkeit und Durchsetzbarkeit von den konkreten, inneren und äußeren betrieblichen Bedingungen beeinflusst. Werden diese Bedingungen restriktiver, vermindert sich die faktische Elastizität des Betriebs.

Wird beispielsweise eine Politik des „hire and fire“ rechtlich (etwa durch restriktive Kündigungsvorschriften) schwerer durchsetzbar oder teurer (infolge von erzwungenen Abfindungen), so wird die betriebliche Elastizität für die Maßnahme eingeschränkt und der Betrieb ist gezwungen, Elastizität bei anderen Parametern zu suchen bzw. zu gewinnen.

Welche Maßnahmen oder Maßnahmenkombination der Betrieb schließlich wählt, hängt von der Größenordnung und Verteilung der Elastizitäten aller Maßnahmen und Parameter wie von der Größenordnung des Anpassungs- bzw. Stabilisierungserfordernisses ab.

Mit betrieblicher *Flexibilität* sei im folgenden das Verhältnis von Reaktionselastizität (auch: Reaktionsvermögen) und dem Reaktionserfordernis gemeint, das durch die Stärke und Dauer der konjunkturellen Nachfrageschwankungen bestimmt ist. Ein Betrieb ist demnach um so flexibler, je mehr Anpassungs- bzw. Stabilisierungsmöglichkeiten und -potenzen er hat relativ zur Größenordnung des Reaktionserfordernisses (Schaubild 2).

Schaubild 2: Reaktionserfordernis und Reaktionsvermögen



In dem bislang Gesagten ist bereits implizite die These enthalten, daß der Betrieb danach strebt, ein möglichst hohes Maß an Flexibilität zu gewinnen und zu erhalten, d.h. konkret, sein Reaktionserfordernis angesichts der Nachfrageschwankung möglichst gering, sein Reaktionsvermögen dagegen möglichst groß zu halten.

In der Abfolge mehrerer Konjunkturphasen werden die Parameter und Maßnahmen, über die der Betrieb Stabilisierung oder Anpassung realisiert, wechseln. Er wird mit neuen oder anderen Maßnahmen reagieren und veränderte Anpassungs- und Stabilisierungswirkungen von den Maßnahmen erwarten können.

Auf zwei Prozesse, die die verschiedenen Elastizitätsgrößen im historischen Verlauf beeinflussen, soll abschließend kurz verwiesen werden. Beide führen zunächst zur Beschränkung der betrieblichen Faktormobilität, die aber, wie unten gezeigt, durch größere interne Beweglichkeit im Faktoreinsatz wieder restauriert werden kann.

Der erste Prozeß besteht in einer zunehmenden betrieblichen „Fixierung“ der Faktoreinsätze, in einer Zunahme von fixen im Verhältnis zu variablen Faktorkosten. Dieser Prozeß kann Ergebnis mehrerer in der Vergangenheit erfolgter Anpassungslösungen sein. So kann eine Erhöhung des Anteils an fixem Geld- oder Sachkapital Folge von Rationalisierungsmaßnahmen sein, die in Phasen von knapper oder teurer Arbeitskraft durchgeführt wurden. Ähnlich kann der fixe Sachkapitalstock erweitert worden sein, weil man sich in Boomphasen ungünstigen Zuliefererbedingungen gegenüber sah und sich dazu entschloß, dieser Restriktion durch einen beweglicheren Produktionsapparat entgegenzuwirken.

Fixe Kosten der Arbeitskraft können sich dadurch akkumulieren, daß angesichts externer Knappheit von Arbeitskraft eigene Investitionen in die Belegschaft getätigt wurden, die das vorhandene Arbeitsvermögen steigerten. In jedem Falle führten die Maßnahmen zur betrieblichen Kapitalbildung — sei es in Form von Finanz-, Sach- oder Humankapital —, die gegenwärtige oder zukünftige Reaktionen des Betriebs auf Nachfrageschwankungen dadurch beeinflußt, daß sich diese Kapitalbildung amortisieren muß. Fixkapital als quasi objektivierte Form vergangener Anpassungsprozesse präjudiziert und strukturiert also je nach seiner Größe und seiner Zusammensetzung die aktuelle Lösung und ist von daher zunächst als Restriktion der Elastizität zu betrachten.<sup>1)</sup>

1) Vgl. N. Altmann, G. Bechtle, *Betriebliche Herrschaftsstrukturen und industrielle Gesellschaft*, München 1971, S. 57.

Der zweite Prozeß schränkt die Faktormobilität durch betriebliche oder überbetriebliche Normen ein. Alle Regelungen und Bestimmungen vertraglicher oder gesetzlicher Art, die Anpassung durch qualitative oder quantitative Veränderung der Faktoreinsätze unterbinden, erschweren oder verteuern, beeinträchtigen die betriebliche Elastizität. Auf erschwerte Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften wurde bereits hingewiesen. Ähnliche Restriktionen kann es aber auch auf den Kapital- und Beschaffungsmärkten geben.

Natürlich wird der Betrieb versuchen, die durch die genannten Prozesse restringierte Elastizität auf andere Weise wieder zurückzugewinnen. Eine Strategie, die dieses Ziel verfolgt, ist die Steigerung des Elastizitätspotentials der internen Faktorangebote, die im folgenden Abschnitt näher betrachtet wird.

Eine weitere Option, um der eingeschränkten Elastizität entgegenzuwirken, bestünde in Maßnahmen der Nachfragestabilisierung, die eine entsprechende Verringerung des Anpassungserfordernisses zur Folge hätte und damit auch zu einem günstigeren Flexibilitätsniveau führen würde.

## **2. Elastizitätsgewinn durch größere interne Beweglichkeit des Faktorangebots**

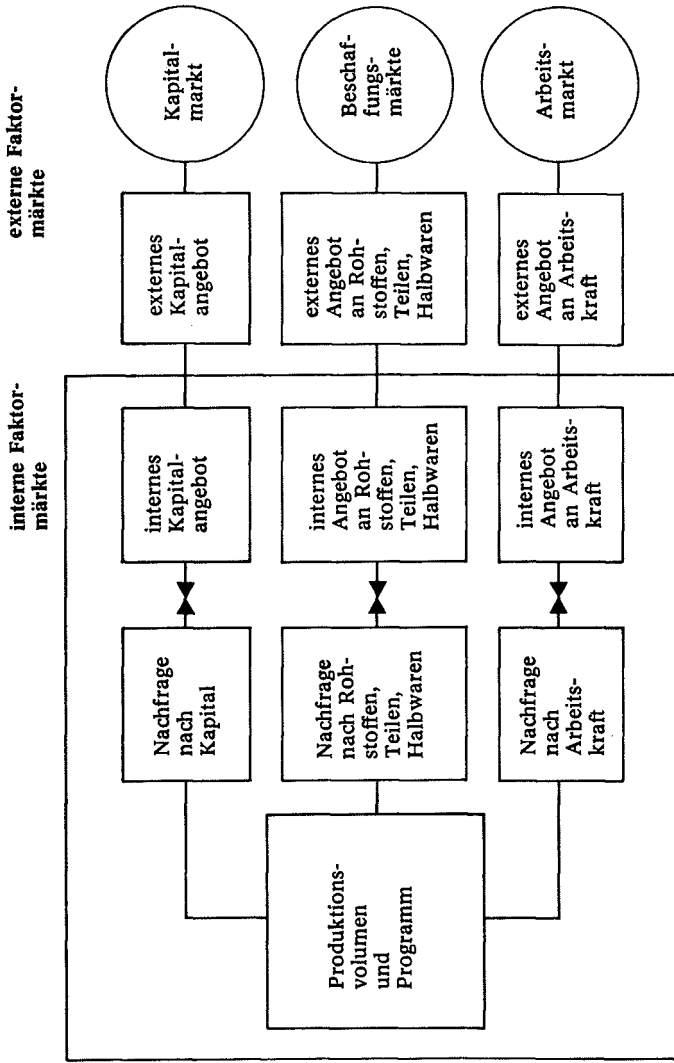
Durch Fixkapital oder normative Bestimmungen eingeschränkte zwischenbetriebliche Faktormobilität kann durch größere interne Elastizität der Produktionsfaktoren kompensiert werden. Voraussetzung einer solchen Strategie der Ausweitung der internen betrieblichen Anpassungspotenz ist die mindestens partielle und langfristige Einbeziehung (Transformation) der betrieblichen Faktorangebote in den unmittelbaren Verfügungs- und Kontrollbereich des Betriebs. Erst diese erweiterte betriebliche Autonomie in der Verfügung über die Produktionsfaktoren, die wir nachfolgend Internalisierung nennen, ermöglicht eine größere quantitative und qualitative Anpassungsfähigkeit beim Faktoreinsatz.<sup>1)</sup>

Partielle Internalisierung der Faktorangebote hat eine Aufspaltung der betrieblichen Faktormärkte in interne und externe zur Folge, die sich durch den Grad der betrieblichen Einflußnahme unterscheiden.<sup>2)</sup> Die Spaltung ist in Schaubild 3 dargestellt.

1) Vgl. N. Altmann, G. Bechtle, a.a.O., S. 54 ff.

2) In neoklassischer Betrachtungsweise ist der Einsatz wie die Kombination von Produktionsfaktoren allein durch die relativen Faktorpreise auf den externen Faktormärkten bestimmt. Die Internalisierungsstrategie würde diesen Zusammenhang lockern, den Faktoreinsatz teilweise von den Marktbedingungen unabhängig machen.

Schaubild 3: Teilweise Internalisierung der Faktormärkte im Betrieb



unmittelbarer Verfügungsbereich des Betriebes

Bezogen auf das Kapitalangebot, bedeutet interne betriebliche Elastizität die Errichtung bzw. Erweiterung der Verfügung über Kapital, und zwar über längere Fristen hinweg. Diese Verfügung, die natürlich teilweise auf Eigenkapital basiert, ermöglicht und erleichtert eine rasche und flexible Wahrnehmung von Investitionsvorhaben jeder Art, also auch von kapitalintensivender Rationalisierung der Produktion. Sie erlaubt zumindest teilweise Immunisierung des Betriebs von den Konditionen externer Finanzierung, teilweise aber auch eine Verbesserung für Kreditaufnahme.

Im Hinblick auf den Beschaffungsmarkt bedeutet interne Elastizität, Möglichkeiten zu schaffen, die Produktion von Teilen, Halbfertigerzeugnissen, Anlagen und der Rohstoffbeschaffung je nach Bedarf und wirtschaftlicher Opportunität in den Betrieb zu verlagern und damit von äußeren Beschaffungsmärkten unabhängiger zu werden. Gefordert ist damit vor allem der Aufbau entsprechender Produktionskapazitäten bzw. eines beweglichen Produktionsapparats, der rasche Umstellungen im Produktionsprogramm zuläßt.

Interne Arbeitsmärkte schließlich führen zu einem rasch veränderbaren, quantitativ und qualitativ betrieblichen Anpassungspotential, ohne daß damit der äußere Arbeitsmarkt beansprucht werden muß. Praktisch heißt das, daß der Betrieb über stabiles Personal verfügt, das auf Veränderungen von Lohnrelationen auf den externen Teilarbeitsmärkten nicht mit entsprechender Nachfrageänderung reagiert, also fest an den Betrieb gebunden ist. Die Bindung ist häufig Resultat betrieblicher Qualifizierungsprozesse, deren Erträge zum Teil in Form von erhöhten Löhnen und Gehältern an die Arbeitskräfte weitergegeben wird und damit deren Loyalität gesichert wird.<sup>1)</sup>

Das Anpassungspotential, das durch größere Beweglichkeit beim Einsatz von Arbeitskraft im Betrieb erzielt werden kann, geht in der Regel weit über das hinaus, was im individuellen Arbeitsvertrag zwischen Betrieb und Arbeitnehmer vereinbart ist. Es umfaßt Erhöhung und Herabsetzung der betriebsüblichen Arbeitszeit, Umsetzungen jeglicher Art, Umschulung und Weiterbildung, Nachwuchspflege, Veränderung des Lohns usw. Das durch diese Maßnahmen erzielbare Anpassungspotential kann den Verlust von Anpassung über Einstellungen und Entlassungen mehr oder weniger ausgleichen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die interne Elastizität der Faktorangebote den Betrieb von den äußeren Märkten unabhängiger macht und schließlich — dies trifft insbesondere auf die Arbeitskraft zu — einen stabilen Personalstamm sichert. Konjunkturelle Schwankungen in der betrieblichen Nachfrage dringen nur mit gemindertem Effekt auf die Faktor-

1) Vgl. W. Sengenberger, *Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und öffentliche Arbeitsmarktpolitik*, in: WSI-Mitteilungen, Februar 1976.

märkte durch, Faktormarktschwankungen treffen den Betrieb nur abgeschwächt.

Daß sich bei konjunkturellem Aufschwung infolge der Verfügbarkeit und Inanspruchnahme interner Elastizitäten eine Belebung der Faktormärkte nur zögernd und gemäßigt einstellt, ist derzeit auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt in der BRD zu beobachten. Obwohl es eine Reihe von Anzeichen einer konjunkturellen Belebung gibt, zeigt der Arbeitsmarkt, etwa gemessen an der Zahl der Arbeitslosen, noch keine Tendenzwende.

Zwischen den Graden der Internalisierung und internen Elastizität der verschiedenen Faktorangebote scheint es Zusammenhänge zu geben. Es ist offensichtlich, daß ein nach Art und Umfang bewegliches Produktionsprogramm erhöhte quantitative und qualitative Anpassungsfähigkeit von den Arbeitskräften verlangt. Andererseits erfordert ein stabiler Personalstamm aus Wirtschaftlichkeitsgründen einen möglichst maximalen und optimalen Einsatz, der unter anderem durch Umstellungen und Anpassungen im Produktionsprogramm zu erzielen ist, was wiederum die Flexibilität des Produktionsapparates voraussetzt. Ähnliche Zusammenhänge bestehen zwischen Arbeitseinsatz und der Verfügung über den Kapitaleinsatz.

#### **D. Betriebliche Reaktion und Arbeitsmarktsegmentation**

Die Maßnahmen, die der Betrieb zur Anpassung oder Stabilisierung bei konjunkturellen Nachfragevariationen trifft, haben bei Wahrnehmung und Durchsetzung des betrieblichen Flexibilitätsinteresses Auswirkungen auf die Struktur des Arbeitsmarkts. Genauer gesagt, sie erzeugen, bestärken oder erhalten die Segmentation des Gesamtarbeitsmarkts in Teilmärkte, zwischen denen die Arbeitskraftmobilität gemindert ist. Ist diese These der Erzeugung von Strukturproblemen als Folge der Bewältigung der Nachfrageschwankung richtig, so gewinnt die Frage, wie die Konjunkturschwankung bewältigt wird, eine immense arbeitsmarktpolitische Bedeutung. Denn durch Arbeitsmarktspaltung wird nicht allein die Flexibilität des Arbeitsmarkts beeinträchtigt, sondern es werden auch die Anpassungskosten des Strukturwandels erhöht.<sup>1)</sup> Darüber hinaus kann Arbeitsmarktsegmentierung das vertikale Gefälle der Beschäftigungschancen festschreiben und damit gesellschaftspolitischen Zielsetzungen des sozialen Ausgleichs entgegenstehen.

Weiter soll im folgenden hypothetisch argumentiert werden, daß die jeweilige konkrete Ausprägung der Arbeitsmarktteilung von den Maßnahmen bzw. Parametern abhängig ist, über die sich der Betrieb der Nachfrage anpaßt oder diese stabilisiert.

1) Eine begriffliche Bestimmung des Segmentationsbegriffs findet sich bei B. Lutz und W. Sengenberger, *Arbeitsmarktstruktur und öffentliche Arbeitsmarktpolitik*, Göttingen 1974; und W. Sengenberger, *Arbeitsmarktstruktur*, Frankfurt 1975.



Arbeitsmarktteilung kann sowohl durch Anpassungsmaßnahmen als auch durch Stabilisierungsaktionen bewirkt werden. Während im ersten Fall die Wirkung unmittelbar erfolgt, führt Stabilisierung mittelbar zur Arbeitsmarktspaltung.

## **1. Arbeitsmarktsegmentation infolge von Anpassung des betrieblichen Arbeitsvolumens**

Betrachten wir zunächst den Fall, bei dem der Betrieb auf die Nachfrageschwankungen mit kommensurablen Produktionsschwankungen antwortet und er es in der Folge mit entsprechenden Personalbedarfsschwankungen zu tun hat. Diesem variablen Bedarf an Arbeitskraft paßt er sich durch Auf- bzw. Abbau seines Arbeitskraftvolumens an.

Analytisch läßt sich der über mehrere Konjunkturphasen bestehende Personalbedarf in einen stabilen Teil, nämlich jenen, der sich als Bedarf in Rezessionsphasen ergibt, und einen variablen Teil aufgliedern, der durch die Differenz zwischen Boom- und Rezessionsbedarf bestimmt ist. Die Bedarfsteilung führt zu einem entsprechenden stabilen Arbeitsvolumen und einem variablen Arbeitsvolumen.

Würden alle Betriebe in gleicher Weise auf Konjunkturschwankungen reagieren, d.h. ihre Belegschaftszahlen der Stärke der Bedarfsschwankung gemäß auf- und abbauen, so entstünden zwei Segmente auf dem Arbeitsmarkt. Das erste („primäre“) Segment würde Arbeitsplätze bzw. Arbeitskräfte einschließen, deren Besetzung bzw. Beschäftigung gegen die Schwankung relativ immun sind. Das zweite („sekundäre“) Segment umfaßt alle Arbeitsplätze bzw. Arbeitskräfte, die bei nachlassender Arbeitskraftnachfrage vakant bzw. beschäftigungslos werden.

Bei den derart unterschiedenen Arbeitsmarktsegmenten handelt es sich zunächst lediglich um quantitative Größen, die durch das über alle Betriebe aggregierte Verhältnis von konjunkturrempfindlichen und konjunkturunabhängigen Nachfragequanten bestimmt sind. Hiermit ist noch nichts darüber ausgesagt, welche Arbeitsplätze oder welche Arbeitskräfte von der Arbeitsmarktspaltung auf welche Weise betroffen werden.

Von Segmentation des Arbeitsmarkts kann aber erst dann gesprochen werden, wenn nicht jeder Arbeitsplatz bzw. jeder Beschäftigte die gleiche Chance hat, in den Primär- bzw. Sekundärmarkt zu gelangen, sondern bestimmte Arbeitsplätze oder Arbeitsplatztypen und Arbeitskräfte oder Arbeitskräftegruppen mit hoher Wahrscheinlichkeit in dem einen oder anderen Segment zu finden sind und dieser Allokation eine gewisse Stabilität innewohnt. Die

geringe Beweglichkeit zwischen den Segmenten (oder Teilmärkten) ist konstitutiv für Segmentation.

Die Zuordnung zu den Arbeitsmarktsegmenten ist nicht Ergebnis eines stochastischen Prozesses, sondern gesteuert über das ökonomische Rentabilitätskalkül, partiell ergänzt oder überlagert durch einschlägige normative Bestimmungen über Arbeitskräfteallokation.

So ist es beispielsweise in den letzten Jahren schwieriger geworden, ältere Arbeitnehmer je nach Konjunkturlage ein- und auszustellen, da diese in einigen Branchen der BRD durch tarifvertragliche Schutzbestimmungen vor kurzfristiger Entlassung mehr als andere Beschäftigte gesichert wurden.<sup>1)</sup> In angelsächsischen Ländern ist die Rangfolge bei Entlassungen teilweise durch eine strikte Anwendung des Senioritätsprinzips geregelt; Seniorität ist dabei entweder (bei den industrial unions) auf den Betrieb oder (bei den craft unions) auf die Mitgliedschaftsdauer einer Gewerkschaft bezogen.

Häufiger jedoch — und dies trifft insgesamt gesehen sicherlich für die heutige Situation in der BRD zu — ist die Verteilung von Arbeitsplätzen und Arbeitskräften zu den primären und sekundären Marktsegmenten Ergebnis der Anwendung ökonomischer Kalküle der Beschäftiger, in die eine Reihe bestehender arbeitsrechtlicher Bestimmungen als Entscheidungsdaten eingehen. Bei der betrieblichen Entscheidung, wer dem stabilen bzw. dem variablen Beschäftigungssegment zugeteilt wird, spielen in erster Linie Knappheiten von Arbeitskräften auf externen Teilarbeitsmärkten eine Rolle, die teilweise die Kosten der Rekrutierung und Entlassung wie auch die jeweilige bargaining power dieser Gruppen bestimmen. Darüber hinaus ist das Humankapital entscheidend, das der Betrieb entweder passiv in Form von arbeitsplatzbezogenen Lernprozessen im Rahmen des Produktionsablaufs oder aktiv mittels formaler Qualifizierungsmaßnahmen (Weiterbildung, Umschulung) in die Arbeitskraft investiert hat. Die Investitionsbereitschaft ist ihrerseits abhängig von der tatsächlichen oder vermeintlichen Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Der sekundäre Arbeitsmarkt beherbergt also einerseits diejenigen Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen, die aufgrund ihrer Verfügbarkeit auf dem externen Arbeitsmarkt relativ leicht und billig beschaffbar und ohne größeren Qualifizierungsaufwand einsetzbar sind, diejenigen, die relativ leicht und ohne große finanzielle Belastung entlassen werden können, und schließlich diejenigen, deren Freisetzung mangels betrieblicher Investitionen nicht zu betrieblichen Humankapitalverlusten führt. Bestimmte Beschäftigungsgruppen, denen diese Eigenschaften zukommen, sind von vorneherein für den sekundären Arbeitsmarkt konditioniert.

1) Folge dieser Regelung kann natürlich die Verlagerung der Arbeitsplatzunsicherheit auf andere, weniger geschützte Beschäftigungsgruppen sein.

Im konkreten Fall entscheiden über die Zuweisung von Arbeitskräften zu Marktsegmenten die betrieblichen Personaldispositionen und -entscheidungen. Da der Betrieb in der Regel keine vollständige Information über jede einzelne Arbeitskraft besitzt und da Informationsgewinn selbst nicht gratis zu erzielen ist, liegt es nahe, sich an Erwartungswerten für die Gruppe, zu der das Individuum gehört, zu orientieren und nicht am Individuum selbst. Man nimmt also gruppenbezogene Merkmale wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ausbildung usw. als Informationsgrundlage für Entscheidungen über Einstellung, Entlassung, Fortbildung, Umschulung, Beförderung usw. Die Gleichsetzung von individuellem Arbeitnehmerverhalten mit dem Verhalten demographisch definierter Gruppen oder anderer Kollektive ist ein Grund für die relativ stabile Benachteiligung der Zugehörigen bestimmter Beschäftigungsgruppen. Es ist also nicht unmittelbar der Status Ausländer, der eine Zuordnung zum sekundären Arbeitsmarkt bewirkt, sondern mittelbar die — von relevanten rechtlichen Bestimmungen abgesehen — vom Beschäftiger mit dem Ausländerstatus verbundene Erwartung eines relativ wenig stabilisierbaren Beschäftigungsverhältnisses mit dem Betrieb, die zur Diskriminierung führt. Insoweit sind Ausländer, Hausfrauen und andere Gruppen, von denen man kurze Beschäftigungsperioden erwartet, kategorial in der gleichen Situation.

Nur in diesem Sinne ist es sinnvoll, von Arbeitsmarktsegmentation auf der Basis des Geschlechts, der Rasse, der Nationalität, des Alters usw. zu sprechen.

Im primären Arbeitsmarkt hingegen finden sich Arbeitskräfte, die arbeitsvertraglich oder über andere Regelungen vor Entlassung geschützt sind, solche, deren Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragt sind und schließlich solche, deren betriebsspezifische Qualifizierung mit besonderen Kosten oder zeitlichem Aufwand verbunden ist und die deshalb nur unter erheblichem Aufwand substituierbar sind. Dem Primärmarkt werden Arbeitskräfte also auch dann zugewiesen, wenn der Betrieb sein Arbeitsangebot internalisiert und sich einen internen Arbeitsmarkt schafft. Die Form der Segmentierung, die durch diese Strategie hervorgerufen wird, ist die der Teilung des Gesamtmarkts in *betriebliche Teilmärkte*.

Eine andere Art von Arbeitsmarktteilung stellt sich ein, wenn sich das Unternehmen der Nachfrageschwankung nicht durch Aufbau oder Abbau der betrieblichen Belegschaft anpaßt, sondern inländische oder ausländische Zweigwerke errichtet und die Zweigproduktion in der Flaute wieder einstellt. In diesem Fall entsteht eine geographische Verteilung von konjunkturstabilen und konjunkturlabilen Arbeitsplätzen (sog. verlängerte Werkbänke) und von einem regional (oder international) definierten Gefälle der Beschäftigungssicherheit der Arbeitnehmer. Folge dieser Strategie ist eine Arbeitsmarktsegmentation auf *regionaler (oder internationaler) Basis*. Der Primärarbeits-

markt konzentriert sich in diesem Falle auf zentrale Orte, der Sekundärarbeitsmarkt auf periphere Räume.<sup>1)</sup>

Denn in der Regel werden nach den bisher für die BRD vorliegenden empirischen Untersuchungen Zweigproduktionen in relativ strukturschwachen, zumeist ländlichen Räumen errichtet, in denen auch bei angespannter Wirtschaftslage noch Arbeitskraftreserven vorhanden sind. Während Zweigwerke vor allem von größeren Unternehmen gegründet und in den ländlichen Raum verlegt werden, verbleiben Neugründungen und Betriebsverlagerungen grundsätzlich in der Nähe bereits industrialisierter Räume. Unter den für die Zweigwerke wichtigen Standortfaktoren sind von besonderer Bedeutung die Reserven von ungelerten Arbeitskräften, das raum- und ortsgebundene Angebot an Fachkräften sowie vorhandene weibliche Angestellte.<sup>2)</sup>

Entscheidend für unsere Argumentation ist, daß eine Unternehmensstrategie, die Produktionsstättenauslagerung in periphere Gebiete entsprechend dem Konjunkturzyklus betreibt, das bereits vorhandene regionale Gefälle an Arbeitsplatzanforderungen und Beschäftigungschancen einschließlich der Lohnsätze stabilisiert.

## 2. Arbeitsmarktsegmentation infolge von Produktionsauslagerung

Nunmehr soll der Fall betrachtet werden, bei dem der Betrieb angesichts variabler Produktnachfrage die Problemlösung nicht bei dem Arbeitsvolumen sucht, sondern über den Parameter Produktionsprogramm zu bewältigen sucht. Gelingt dies durch die Vergabe bzw. Rücknahme von Produktionsverträgen mit anderen Unternehmen entsprechend der jeweiligen Auslastung der eigenen Produktionskapazität, so wird dadurch der eigene Produktionsumfang und mithin auch die Arbeitskraftnachfrage stabilisiert. Im Hinblick auf den Personaleinsatz ist in diesem Fall der Flexibilitätsanspruch reduziert, und die Segmentationsfolgen treten allenfalls in abgeschwächter Form auf.

Allerdings kann dieser Fall *abgeleitete Arbeitsmarktsegmentation* mit sich bringen, und zwar dadurch, daß die dem Konjunkturverlauf angepaßte Auslagerung von Produktionsteilen bei den Zulieferbetrieben natürlich zu entsprechend starken konjunkturellen Schwankungen ihrer Produktnachfrage

- 1) Vgl. dazu: K. Behring, *Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten*, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München 1969; und F. Buttler, K. Gerlach, P. Liepmann, *Funktionsfähige regionale Arbeitsmärkte als Bestandteil ausgewogener Funktionsräume*, Forschungs- und Sitzungsberichte, Band 94, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover 1975.
- 2) K. Gerlach und P. Liepmann, *Konjunkturelle Aspekte der Industrialisierung peripherer Regionen — dargestellt am Beispiel des ostbayerischen Regierungsbezirks Oberpfalz*, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 187 (1972), Heft 1, S. 1-21, und D. Fürst und K. Zimmermann, *Standortwahl industrieller Unternehmen*, Schriftenreihe der Gesellschaft für regionale Strukturentwicklung, Band 1, Bonn 1973, S. 56-71. Vgl. auch: G. Raum, *Die Arbeitsplatzqualitätsanforderungen der Zweigbetriebe* (hektographiert), Regensburg 1972, S. 70

führt und der Stabilitätsgewinn des Abnehmers zu Lasten erhöhter Labilität der im vertikalen Produktionsverbund stehenden Firmen geht. Die Instabilität wird vom Hersteller auf den Zulieferer verlagert.

Der Zulieferbetrieb, der mit starken konjunkturellen Schwankungen für den Absatz seines Produkts zu rechnen hat, hat wieder formell mehrere Anpassungsoptionen. Er kann entweder versuchen, diese Abhängigkeit durch die Aufnahme weiterer, konjunkturell stabiler oder antizyklisch verlaufender Produkte oder Absatzmärkte (Produktdiversifikation, Absatzmarktstrategien) zu kompensieren, er kann Lagerproduktion betreiben oder schließlich die Schwankung über konjunkturelastischen Arbeitskräfteeinsatz abfedern. Geschieht letzteres, ist die Segmentationswirkung des Arbeitsmarkts lediglich vom Hersteller auf den Zulieferbetrieb verlagert und tritt dort um so schärfer auf, je mehr im Herstellerbetrieb stabilisiert werden konnte. Fängt dagegen der Zulieferbetrieb die Schwankungen seinerseits ganz oder teilweise durch die Vergabe und Rücknahme von Produktionsaufträgen ab, so wird zumindest partiell die Instabilität der Arbeitskraftnachfrage noch einmal weiter, nämlich auf einen Dritten verlagert. Arbeitsmarktsegmentation ist also in diesem Fall gekoppelt an die vertikale Produktionsteilung.

### **3. Arbeitsmarktsegmentation infolge von Produktmarktspaltung**

Darüber hinaus gibt es noch eine weitere Quelle segmentierter Arbeitsmärkte, nämlich die der Produktmarktsegmentation. Bislang sind wir fast ausschließlich davon ausgegangen, daß konjunkturelle Schwankungen des Produktmarkts sich proportional auf die Produktnachfrage in den Betrieben überträgt. Dies muß aber nicht unbedingt der Fall sein. Alternativ dazu kann der Markt unter den auftretenden Anbietern so aufgeteilt werden, daß bestimmte Anbieter das stabile Marktsegment übernehmen, andere dagegen das instabile. Dies hat natürlich zur Voraussetzung, daß sich der Markt in ein stabiles und ein instabiles Segment spalten läßt.

Die praktische Zuweisung des stabilen und instabilen Segments an die Betriebe als Anbieter kann auf verschiedene Weise geschehen. Etwa dadurch, daß der eine Betrieb in der Lage ist, sich die konjunkturabhängigen Produktarten zu sichern, während andere die konjunkturrempfindlichen übernehmen oder übernehmen müssen. Oder auch dadurch, daß Kunden bestimmte Anbieter bevorzugen, die dann jederzeit mit Aufträgen ausgelastet sind, während andere Anbieter den Teil der Nachfrage absorbieren, den die ersteren Unternehmen in Boomphasen nicht bewältigen können. Es bildet sich also in diesem Falle eine Segmentierung, die sich durch unterschiedliche Lieferfristen der Firmen äußert.

Die für unsere Argumentation entscheidende Folge derartiger Produktmarkt-

spaltung ist, daß sie auf den Arbeitsmarkt transponiert wird oder zumindest transponiert werden kann. Anbieter von konjunkturfesten Produkten haben in der Regel auch relativ stabile Arbeitskraftnachfrage, Anbieter von konjunkturrelastischen Produkten — soweit sie nicht andere Elastizitäten zur Abdeckung der Schwankungen einsetzen können — dagegen variablen Personalbedarf, der unmittelbar oder mittelbar einen Impuls zur Arbeitsmarktsegmentation auslöst.

Als Ergebnis der Überlegungen dieses Abschnitts läßt sich festhalten, daß die Segmentation des Arbeitsmarkts infolge betrieblicher Reaktionsweisen auf konjunkturelle Schwankungen in Zusammenhang zur Segmentation anderer Faktormärkte oder des Absatzmarktes steht und daß dieser Bezug mehr oder weniger direkt sein kann, je nachdem, welche Reaktion der Betrieb wählt. Originär kommt es zur Bildung von Arbeitsmarktsegmentation dann, wenn die Betriebe entsprechend der Stärke der konjunkturellen Schwankung der Produktnachfrage sich ein stabiles und ein variables Arbeitsvolumen halten. Abgeleitete Arbeitsmarktsegmentation entsteht, wenn die Nachfragevariation vom (originären) Hersteller auf einen Zulieferer transponiert wird oder der Produktmarkt unter den Anbietern so aufgeteilt wird, daß ein Anbieter den stabilen Teil, ein anderer den instabilen Teil des Markts erhält. In diesen Fällen besteht ein Bezug zwischen Arbeitsmarktstruktur und Beschaffungsmarkt bzw. Produktmarkt.

Bei der abgeleiteten Arbeitsmarktsegmentation handelt es sich letztlich um das Ergebnis von Verlagerungswirkungen der Konjunkturstörungen von einem auf einen anderen Betrieb, also um zwischenbetriebliche Verschiebung von Anpassungserfordernissen. Konjunkturell induzierte Variabilität von Nachfrage kann, soweit sie auf diese Weise bewältigt wird, letztlich nicht durch betriebliche Reaktionen in dem gesamtwirtschaftlichen System entfernt oder neutralisiert werden, sondern lediglich zugunsten des einen Betriebs und zu Lasten des anderen verschoben werden. Im Unterschied dazu werden betriebliche Reaktionen in ihrer Wirkung dann nicht auf andere Betriebe transponiert, wenn die Konjunkturschwankung durch einen intertemporalen Ausgleich von Angebot und Nachfrage bewältigt wird.

## II. Betriebliche Reaktionen auf die Rezession am Beispiel der Automobilindustrie

In diesem Abschnitt soll versucht werden, einige der konzeptuellen Überlegungen des ersten Teils der Arbeit durch empirische Resultate zu illustrieren und einige grundlegende im ersten Teil entwickelte Zusammenhänge zu konkretisieren.

Dies kann beim gegebenen Stand der Arbeiten nur in vorläufiger und exemplarischer Form geschehen. Verschiedene Faktoren legten es nahe, den ersten Ansatz zur Umsetzung des Konzepts auf eine bestimmte Branche zu beziehen. Ausgewählt wurde die Automobilindustrie, da in diesem Bereich die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen von je her und auch in den Jahren ab 1973 wieder besonders ausgeprägt waren. Sie riefen, da es sich um eine Schlüsselindustrie handelt, stets auch erhebliches wirtschafts- und sozialpolitisches Interesse hervor. Außerdem zeichnen sich in diesem Bereich bereits wieder Konsolidierungstendenzen ab, so daß sich eine Betrachtung des bisherigen Verlaufs anbietet. Im übrigen bestanden in diesem Bereich die relativ besten Zugangsmöglichkeiten zu den erforderlichen Daten.<sup>1)</sup>

Nach einer gerafften Darstellung der Situation der Branche, illustriert durch einige wichtige Kennziffern, wird dann versucht, alternative betriebliche Politiken vor dem Hintergrund einer stark zurückgegangenen Gesamtnachfrage darzustellen und sie den im ersten Teil skizzierten Reaktionsmöglichkeiten zuzuordnen. Dabei wird wiederum auf das Material zurückgegriffen, das die oben angesprochene Untersuchung lieferte.<sup>2)</sup>

- 1) Am ISF arbeitet seit 1974 eine Forschungsgruppe, der die Autoren des Beitrags angehören, an einem über mehrere Jahre angelegten Forschungsprojekt über betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung, das vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung in Auftrag gegeben wurde. In diesem Zusammenhang wurden im Jahre 1975 schwerpunktmäßig Maßnahmen der Beschäftigungsanpassung am Beispiel der Automobilindustrie und derer Zulieferer untersucht.
- 2) Einbezogen waren fünf Unternehmen der Automobilindustrie, darunter vier der insgesamt sechs großen Pkw-Produzenten, die über 75% der Pkw-Produktion bestreiten. Erste Resultate finden sich in den Arbeitsberichten 4, Rainer Schultz-Wild, Werner Sengenberger: *Personalpolitik in der Absatzkrise* und 5, Mira Maase, Hans Gerhard Mendius: *Beschäftigungsanpassung in der Kraftfahrzeugindustrie — Was erreicht der Betriebsrat?*, des Forschungsprojekts.

## A. Zur Entwicklung der Automobilindustrie der BRD und zum Verlauf der Konjunktur 1973/75

Die Entwicklung des Kraftwagenbaus<sup>1)</sup> der BRD insgesamt war im letzten Jahrzehnt gekennzeichnet durch einen Einbruch in der Rezession 1966/67, der zugleich der erste Rückschlag seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs überhaupt war. Darauf folgte eine weitere Periode des Wachstums mit einer leichten Abschwächung im Jahre 1972 (nur bei der Produktion und der Beschäftigung, der Umsatz stieg weiter). Ende 1973 setzte dann ein Nachfragerückgang bisher in der Nachkriegszeit nicht gekanntem Ausmaßes ein, der seinen Höhepunkt im Laufe des Jahres 1974 erreichte, aber auch 1975 noch weitgehend anhielt. Selbst angesichts von Stabilisierungs- und Wiederbelebungstendenzen läßt es sich jetzt noch nicht absehen, inwieweit das Tief als endgültig überwunden gelten kann (vgl. dazu Schaubild 4).<sup>2)</sup>

Die Automobilindustrie wurde vom letzten konjunkturellen Rückgang insgesamt überdurchschnittlich stark betroffen. Besonders scharf wirkte sich die Rezession im Pkw-Bereich — auf den sich die folgenden Untersuchungen konzentrieren werden — aus. Im Bereich des Inlandabsatzes waren hier mehrere Faktoren von Bedeutung<sup>3)</sup>:

- Generell wirkte sich die verschlechterte Konjunktur- und Einkommenssituation in einem Verzicht bzw. im Aufschub von Kaufentscheidungen für langlebige Konsumgüter aus. Der Rückgang bei Pkw-Verschrottungen deutet zudem auf eine zumindest temporäre Verlängerung der Halbedauer hin;
- 1972/73 erhöhten sich nahezu alle mit Kraftfahrzeugkauf, -haltung und -betrieb verbundenen Kosten in überdurchschnittlichem Umfang;

- 1) Der Kraftwagenbau bildet zusammen mit der Kraffradindustrie, der Kfz-Teile- und Zubehörindustrie und der Herstellung von Aufbauten und Anhängern den Straßenfahrzeugbau. In der Umgangssprache wird der Kraftwagenbau auch oft als Automobilindustrie bezeichnet. Der Kraftwagenbau umfaßt seinerseits die Herstellung von Personenkraftwagen und Kombinationskraftwagen (das ist umgangssprachlich der Pkw-Bereich), Lastkraftwagen, Kraftomnibussen und Straßenzugmaschinen (die letzteren drei Kategorien gelten als der Nutzfahrzeugbereich).
- 2) Die im folgenden gezeigten Schaubilder und Tabellen beruhen durchweg auf eigenen Berechnungen. Datenmaterial wurde dabei entnommen aus: Verband der Automobilindustrie e.V., *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 39. Folge, Frankfurt 1975; ders., VDA-Pressedienst: *Zur Situation der Automobilindustrie*, Frankfurt, Januar 1976; Burchard, Klaus-Dieter, *Die Automobilindustrie der Bundesrepublik Deutschland*, herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn 1974; Deutsche Shell AG, *Die Motorisierung geht weiter, Prognose des Pkw-Bestands*, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, Nr. 7, Hamburg 1975, sowie aus eigenen Fallstudienunterlagen des ISF.
- 3) Vgl. u.a. Deutsche Shell AG, *Die Motorisierung geht weiter, Prognose des Pkw-Bestandes*, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, Nr. 7, Hamburg, September 1975.



- im Juli 1973 verursachten Steuererhöhungen einen sprunghaften Anstieg des Benzinpreises um 6 Pfennig je Liter;
- die im Herbst 1973 folgende sogenannte Ölkrise mit dadurch verursachten Sonntagsfahrverboten (November/Dezember 1973) und Beschränkungen der Fahrgeschwindigkeit (November 1973 bis März 1974) beeinflussten Käuferentscheidungen negativ;
- in der Folgezeit kam es insbesondere ab Februar 1974 zu weiteren Benzinpreiserhöhungen.

Kennzeichnend für diesen jüngsten Abschwung war seine *relativ lang währende Dauer*. Anders als in der Rezession von 1967 wurde der Nachfrageeinbruch nicht im Folgejahr durch einen Wiederanstieg der Neuzulassungen wenigstens teilweise kompensiert, sondern verstärkte sich 1974 noch erheblich und hat auch mit der Zunahme im Jahr 1975 den Stand von 1972 noch nicht erreicht. Die Produktion liegt etwa auf dem Niveau von 1968.

Ein wesentliches Merkmal der jüngsten Automobilkrise der BRD war der drastische *Exportrückgang*. Der Exportanteil sank 1975 auf den niedrigsten Stand seit mehr als zehn Jahren (vgl. Schaubild 5).

Vor allem der Pkw-Sektor erlitt hohe Absatzeinbußen: Von 1973 auf 1974 ging der Export um rund 22% zurück und fiel 1975 um weitere 13,5%. Damit war im Auslandsgeschäft der niedrigste Stand seit 1967 erreicht. Dieser Rückgang war bedingt durch die ebenfalls gedrückte Konjunkturlage in wichtigen Abnehmerländern. Erschwerend für die westdeutsche Automobilindustrie wirkte sich der Übergang von festen zu flexiblen Wechselkursen aus — die daraus resultierenden Kursverschiebungen führten zu erheblichen Verteuerungen der Produkte im Ausland —, so daß sich ihre Konkurrenzposition bis Sommer 1975 laufend verschlechterte. Dadurch haben die meisten westdeutschen Automobilhersteller in den letzten Jahren in wichtigen Absatzländern an Terrain eingebüßt.

Auf diese Verschlechterungen der Absatzlage reagierten die Kraftwagenhersteller mit einer Rücknahme der Produktion im Jahre 1974 gegenüber dem Vorjahr um rund 22%. Die Produktion 1975 lag zwar um 2,8% über der von 1974, aber immer noch um 19,3% unter der des Rekordjahres 1973 (vgl. Schaubild 4).

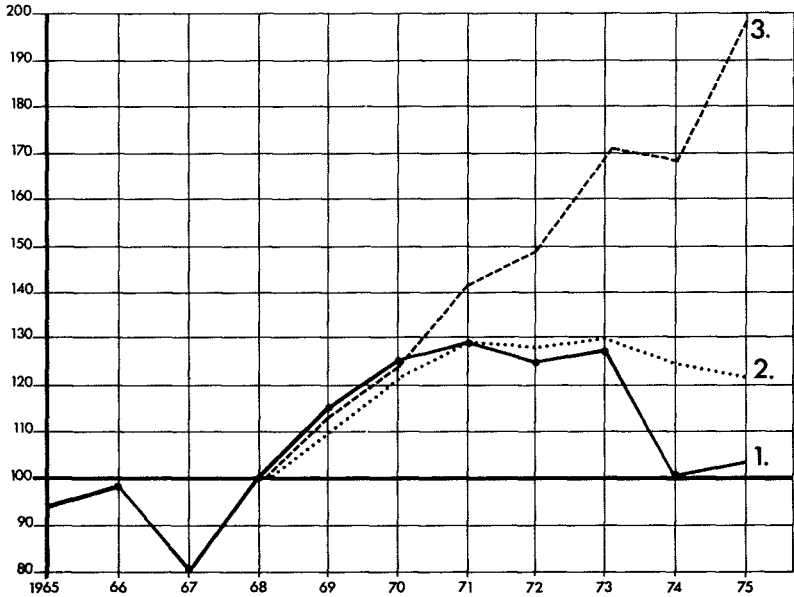
Der erhebliche Absatz- und Produktionseinbruch stellte die Unternehmen des westdeutschen Automobilbaus damit vor das Problem einer raschen und quantitativ bedeutsamen Anpassung der Beschäftigung an die verschlechterten Bedingungen.

**Schaubild 4: Kraftwagenindustrie der BRD  
Entwicklung (1965-1975) von**

- 1. Produktion**
- 2. Beschäftigtenzahl<sup>1)</sup>**
- 3. Umsatz<sup>1)</sup>**

**Indices: 1968=100**

**Index**



<sup>1)</sup> Daten erst ab 1968 verfügbar

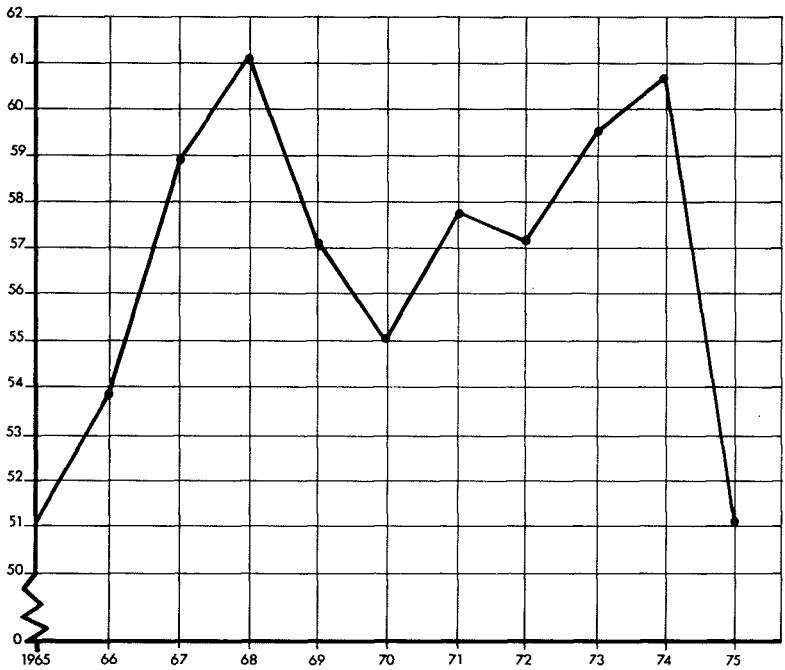
**Indices 1968=100**

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
<b>1. Produktion</b>	95,8	98,2	79,9	100	116,0	123,7	128,2	122,8	127,1	99,8	102,6
<b>2. Beschäftigtenzahl</b>	-	-	-	100	111,4	122,9	128,7	126,3	129,4	124,6	121,4
<b>3. Umsatz</b>	-	-	-	100	115,3	124,2	141,6	148,7	170,4	168,9	197,9

### Schaubild 5: Kraftwagenindustrie der BRD

Entwicklung des Exportanteils in v.H. der Produktion von Kraftwagen und Straßenzugmaschinen 1965-1975

v.H.-Satz



Exportanteil in v.H. 1965-1975

1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
51,3	53,7	58,9	61,8	57,1	54,8	57,6	57,3	59,4	60,7	51,9

## **B. Betriebliche Politiken angesichts von Schwankungen auf dem Produktmarkt**

Im ersten Teil des Aufsatzes wurden betriebliche Reaktionsmöglichkeiten auf konjunkturelle Nachfrageschwankungen analytisch systematisiert und zu bestimmten Typen zusammengefaßt. Es ist jetzt zu untersuchen, ob sich die Politik deutscher Automobilunternehmen, die überwiegend anhand des Verhaltens während der Rezession 1973/75 untersucht werden soll, solchen Typen zuordnen läßt. Dabei muß im empirischen Teil die Frage offenbleiben, inwieweit es sich tatsächlich um konjunkturelle Schwankungen und nicht etwa um eine strukturelle Krise handelt.

Daß betriebliches Handeln nie vollkommen einem analytisch gewonnenen Raster entsprechen bzw. ein solches Konstrukt nie die ganze Komplexität betrieblicher Realität abdecken kann, versteht sich; es ist dies aber auch nicht der Anspruch dieser Arbeit. Entscheidend ist, ob der gewählte Ansatz einen Zugang zum Verständnis betrieblicher Reaktionsweisen und den durch sie konstituierten Folgewirkungen zu liefern in der Lage ist.

Bei den vier im Pkw-Bereich intensiver untersuchten Unternehmen spielten nur zwei der oben beschriebenen Reaktionsweisen eine wesentliche Rolle. Zum einen die „Anpassung“, die man als die dominierende Strategie in drei der vier Fälle bezeichnen kann. Der andere Betrieb läßt sich sinnvoll der Kategorie „Nachfragestabilisierung“ zuordnen, wobei hier weitgehend auf Nachfragestabilisierung durch Produktspezifizierung und -differenzierung abgestellt wurde. Nachfragestabilisierung durch Diversifikation dagegen spielte praktisch keine Rolle, obwohl es in einigen Fällen dahingehende Überlegungen gegeben hat.<sup>1)</sup> Deren Resultat war aber offenbar, daß diese Reaktionsform unter den gegebenen betrieblichen Bedingungen nicht praktikabel oder mindestens nicht ökonomisch sinnvoll ist.

## **C. Die Politik der Anpassung an wechselnde Nachfragebedingungen**

Betriebliche Reaktionsformen, die mehr oder weniger vollständig diesem Typ entsprechen, sind in der deutschen Automobilindustrie offenbar sehr verbreitet. Von den sechs großen Pkw-Produzenten trifft das für fünf zu, drei davon wurden im Rahmen der bereits angesprochenen Untersuchung des ISF genauer betrachtet. Es soll nun zunächst anhand wichtiger Kennziffern<sup>2)</sup> die

- 1) Es gibt dagegen Hinweise, daß in einigen anderen EG-Ländern Produktdiversifikation von der Automobilindustrie betrieben wird.
- 2) Es werden im folgenden meist Daten verwendet, die sich auf die Gesamtproduktion, den Gesamtumsatz, die Gesamtbelegschaft usw. dieser Unternehmen beziehen. Drei der sechs großen Pkw-Produzenten stellen auch sogenannte Nutzfahrzeuge her. Um einen akkuraten Vergleich der Entwicklungen im Pkw-Bereich zu garantieren, müßten nun die Werte für den Nutzfahr-

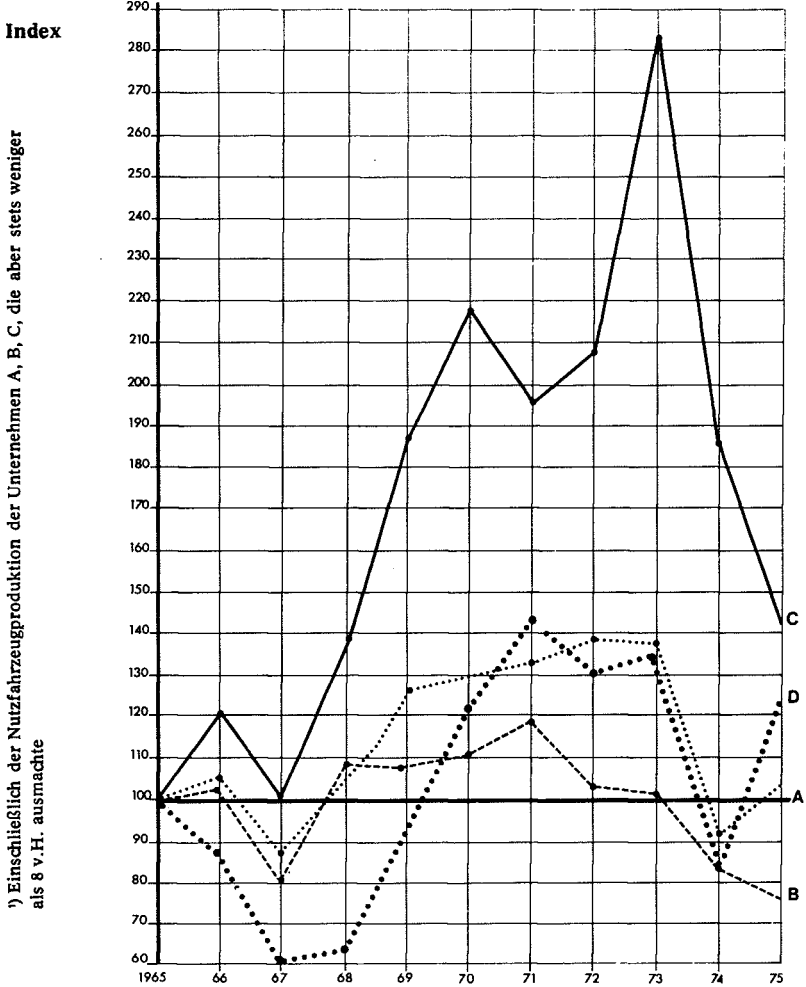
Entwicklung der Unternehmen dieses Typs im letzten Jahrzehnt kurz skizziert werden, um dann im einzelnen zu analysieren, wie es gelang, mit den auftretenden Anpassungserfordernissen fertig zu werden. Letzteres vor allem am Beispiel der jüngsten Rezession, da hier innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums eine umfassende Anpassung erforderlich wurde und dabei das gesamte Instrumentarium an Anpassungsmaßnahmen zum Tragen kam, es wurde gegenüber früheren Rezessionen sogar zum Teil noch erweitert.

Die Entwicklung der „Anpassungsunternehmen“ im letzten Jahrzehnt war gekennzeichnet durch starke Schwankungen der Produktion, aber auch der Beschäftigung und des Umsatzes, deren Ursache offenbar Veränderungen in der Nachfrage nach ihren Produkten waren. Betrachtet man die Produktionszahlen der einzelnen Unternehmen dieses Typs, so zeigt sich, daß sie alle — in verschiedenem Ausmaß zwar und zum Teil mit gewissen zeitlichen Verschiebungen — dem allgemeinen Konjunkturverlauf entsprechen. Diese Unternehmen haben sich demnach den Schwankungen der Nachfrage weitgehend „angepaßt“ (vgl. Schaubild 6).

zeugsbereich herausgerechnet werden. Dies ist aber anhand der vorliegenden Daten vor allem für Größen wie Beschäftigtenzahl und Umsatz nicht möglich. Da der Anteil der Nutzfahrzeuge in den fraglichen Unternehmen im untersuchten Zeitraum durchweg unter 8% liegt (da es sich ausschließlich um Nutzfahrzeuge der kleinsten Klassen handelt, liegt auch der Produktionswert nicht viel höher) und fallende Tendenzen zeigt — in zwei Unternehmen wurde die Nutzfahrzeugherstellung sogar eingestellt — sind Verzerrungen wichtiger Trends nicht zu erwarten.

**Schaubild 6: Entwicklung der Produktion der Unternehmen A, B, C, D,<sup>1)</sup>  
 („Anpassungsunternehmen“) 1965-1975**

Indices: 1965=100



Indices 1965=100

Produktion Unternehmen A, B, C, D

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
A	100	104,9	87,0	104,1	126,9	130,1	132,9	139,0	138,5	92,5	104,2
B	100	102,0	80,3	107,0	113,3	112,0	118,5	102,1	101,1	85,6	77,5
C	100	118,7	98,4	137,0	183,5	219,7	195,9	207,9	284,4	184,9	142,4
D	100	86,7	57,9	62,3	90,1	122,2	143,1	129,8	135,8	85,0	122,0

## 1. Anpassungsmaßnahmen

Im folgen soll untersucht werden, mit Hilfe welcher Maßnahmen und aufgrund welcher Überlegungen diese Anpassungen vollzogen wurden.

Wo auf einzelne Maßnahmen und die Randbedingungen, aus denen heraus sie getroffen wurden, konkret eingegangen wird, beziehen wir uns immer auf die drei im Rahmen der oben angesprochenen Studie untersuchten Unternehmen (im Bereich der Anpassungsunternehmen sind das A, B, C).

Daß sich die Situation im nicht untersuchten Unternehmen aus diesem Bereich nicht grundsätzlich anders dargestellt haben dürfte, weisen die vorliegenden Daten über die Gesamtentwicklung sowie sonstige einschlägige Veröffentlichungen aus.

Soweit es Unternehmen nicht gelingt, sich von den Auswirkungen des Nachfrageeinbruchs zu isolieren — dieser Fall wird unter „Stabilisierungspolitik“ behandelt —, müssen sie sich veränderten Situationen in irgendeiner Form anpassen. Dabei lassen sich zwei Gruppen von Maßnahmen unterscheiden: solche, die darauf ausgerichtet sind, Beschäftigungskonsequenzen im eigenen Betrieb zu vermeiden, und solche, die zum Ziel haben, mit der Produktion auch die Beschäftigung entsprechend der verringerten Nachfrage zurückzunehmen.

## 2. Maßnahmen, die Anpassung beim Arbeitsvolumen vermeiden

Hierzu zählt das Vorziehen von *Reparatur- und Erneuerungsarbeiten*. Soweit Belegschaftsmitglieder, deren übliche Arbeitsaufgaben aufgrund der Produktionsanpassung wegfallen, mit solchen Arbeiten beschäftigt werden, gelingt es, Beschäftigungsreduzierung zu vermeiden. Die für solche Arbeiten erforderlichen Qualifikationen sind aber nur bei einem Teil der Arbeitskräfte vorhanden, so daß dieser Maßnahme schon von daher Grenzen gesetzt sind, sie spielte auch in den untersuchten Fällen nur eine untergeordnete Rolle.

Ein gewisser Grenzfall lag allerdings in einem Unternehmen vor, in dem in die Zeit der Absatzkrise eine grundlegende Änderung des gesamten Modellprogramms fiel. Durch die dabei zusätzlich anfallenden Arbeiten sind die Beschäftigungskonsequenzen des Nachfragerückgangs gemildert bzw. hinausgeschoben worden.

Eine Neutralisierung der Folgen des Absatzrückgangs für die Beschäftigung läßt sich auch durch den *Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen* erreichen. Es hat zwar verschiedentlich Überlegungen gegeben, Weiterbildung als anti-zyklisches Instrument einzusetzen, in den untersuchten Unternehmen der

Kfz-Industrie hat das aber faktisch keine nennenswerte Rolle gespielt. Gründe, die hierfür genannt wurden, waren u.a. fehlende Mittel der Unternehmen sowie fehlender Anreiz in Form von öffentlichen Subventionen, mangelnde Vorhersehbarkeit des künftigen Qualifikationsbedarfs, die Gefahr des Abwanderns weitergebildeter Belegschaftsmitglieder und schließlich das weitgehende Desinteresse der Arbeitskräfte.<sup>1)</sup>

Während sich konstatieren läßt, daß die beiden eben angesprochenen Maßnahmen schon von ihrem Potential, erst recht aber von ihrer tatsächlichen Nutzung her keine quantitative Bedeutung haben, spielt die *Rücknahme von Fremdaufträgen* eine größere Rolle. Im Gegensatz zum Vorziehen von Reparaturarbeiten lassen sich hiermit nicht nur vorübergehende Effekte erzielen. Es hat sich auch gezeigt, daß die Rücknahme von Fremdaufträgen anders als die eben erwähnten „Instrumente der ersten Stunde“ mit Andauern der Absatzkrise eher zunimmt.

Welcher Anpassungseffekt mit dieser Maßnahme tatsächlich erzielt wurde, ist nicht bekannt. Die potentielle Größenordnung läßt sich in etwa abschätzen, wenn man weiß, daß von außen bezogene Rohstoffe, Vorzeugnisse und Dienstleistungen über 50% des Bruttoproduktionswerts des Kraftwagenbaus ausmachen. Die Kfz-Teile- und -Zubehör-Industrie (die nicht den gesamten Zulieferbereich abdeckt) setzte 1974 ca. 15 Mrd. DM gegenüber ca. 35 Mrd. DM des Kraftwagenbaus um.<sup>2)</sup>

Praktisch ist der Spielraum, den diese Maßnahme den Unternehmen bietet, natürlich wesentlich geringer. Es gibt eine ganze Reihe von Materialien und Teilen, die im Unternehmen gar nicht oder nur mit hohen Kosten und erheblichem zeitlichen Verzug hergestellt werden können. So wurde die Eigenherstellung von Reifen, Glühlampen, Blechen etc. bislang nicht in Betracht gezogen. Alle untersuchten Betriebe erwogen dagegen, Teile, die entweder sowieso im Unternehmen hergestellt und bei denen nur bestimmte Kontingente als Auftrag weitergegeben wurden, oder Teile, deren Fertigung man zwar früher selbst betrieb, aber eingestellt hatte, wieder mehr oder ausschließlich in eigener Regie zu fertigen.

Die Möglichkeit, Fremdaufträge zurückzunehmen, hängt auch von der Vertragsdauer ab. Die Automobilunternehmen befinden sich jedoch gegenüber den in der Regel wesentlich kleineren und abhängigen Zulieferern in einer

1) Näheres zur Weiterbildungspraxis der Betriebe läßt sich der ebenfalls am ISF durchgeführten Untersuchung entnehmen, die demnächst auch in einem Aufsatz in den IAB-Mitteilungen erscheint. Vgl. Mira Maase, Werner Sengenberger, *Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben?*

2) Vgl. dazu VDA, *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, 39. Folge 1975; und der Bundesminister für Wirtschaft, *Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland*, Bonn 1974.



Position, die es ihnen erlaubt, hier weitgehend eine Politik der Stärke zu betreiben. Die Zulieferanten sind gezwungen, wollen sie sich nicht ein für allemal die Chance der Kooperation mit dem Produzenten verderben, sich in solchen Fragen äußerst „kulant“ zu zeigen.

Die Rücknahme von Fremdaufträgen wurde in allen untersuchten Unternehmen praktiziert und zwar soweit, wie es angesichts von Rentabilitätsüberlegungen vertretbar schien. Bei diesen Abwägungen spielte neben direkten Kosten sicher auch die Intervention der Belegschaftsvertretungen eine Rolle, denen es darum gehen mußte, die Beschäftigung im eigenen Betrieb zu sichern. In der gleichen Richtung haben sich Interessen des Unternehmens an einer möglichst stabilen Stammbesellschaft ausgewirkt. Obwohl sich der durch den Rückruf von Fremdaufträgen erzielte Effekt anhand unserer Informationen nicht exakt quantifizieren läßt, ist davon auszugehen, daß er auf alle Fälle erheblich über dem der zuvor beschriebenen Maßnahmen gelegen hat.

### **3. Anpassung des Arbeitsvolumens**

Alle hier angetroffenen Maßnahmen haben den Effekt, das Beschäftigungsvolumen des Betriebs zu verändern. Dabei lassen sich nun die Maßnahmen, die die Arbeitszeit reduzieren, unterscheiden von solchen, die Beschäftigte abbauen.

#### **a) Reduzierung der Arbeitszeit**

Zu den Maßnahmen, die zur Reduzierung der Arbeitszeit getroffen wurden, zählt zunächst einmal der *Abbau der Mehrarbeit*, d. h. von Überstunden und Sonderschichten.

Alle Unternehmen haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht, wenn auch in unterschiedlichem Umfang. Es zeigte sich, daß zwischen Sonderschichten und Überstunden charakteristische Unterschiede bestehen. Die Unternehmen A und B stellten ihre Sonderschichten bereits zu einem Zeitpunkt ein, als von der großen Krise noch nicht die Rede war, nämlich im Frühjahr 1973, die nächsten Maßnahmen wurden dann erst Ende des Jahres getroffen. Der Abbau von Sonderschichten ist, so scheint es, ein konjunktureller Frühindikator. Die Maßnahme erwies sich als schnell wirksam und leicht durchsetzbar.

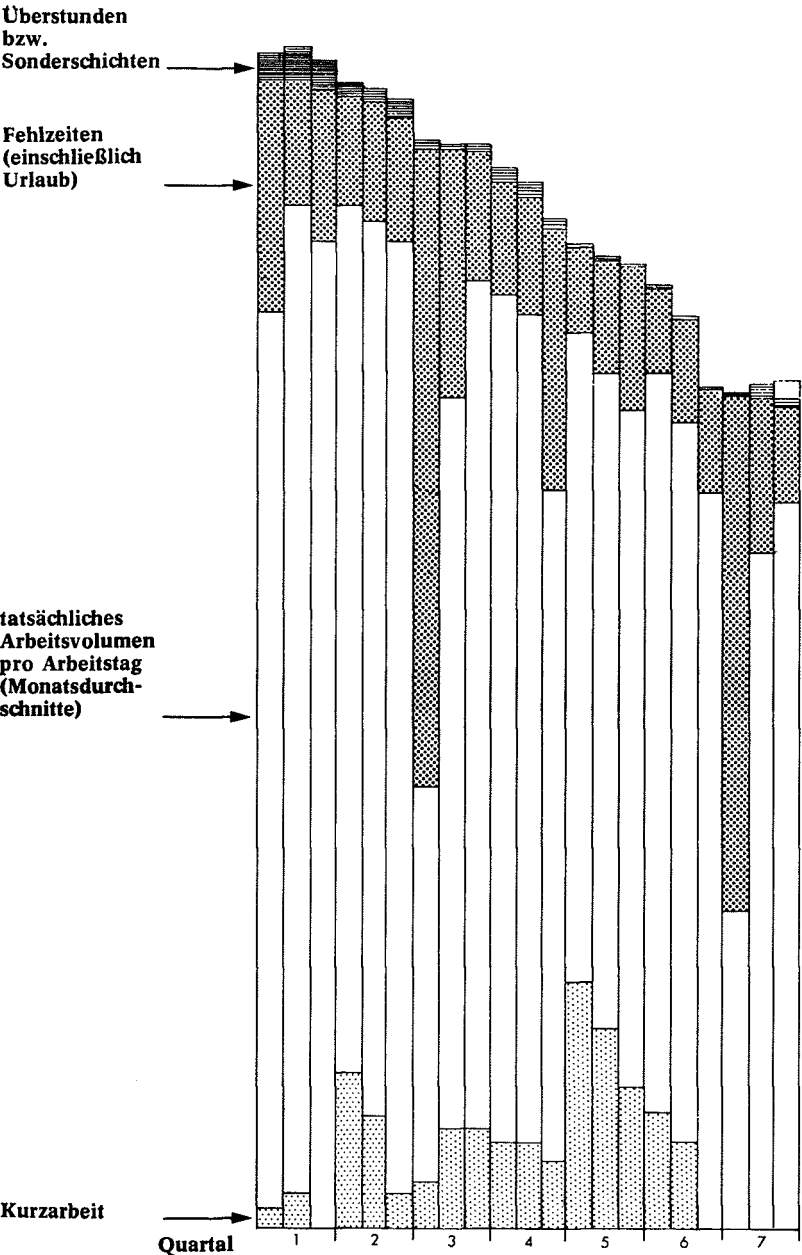
Auch Überstunden wurden durchweg reduziert, jedoch nur in bestimmtem Umfang, ihr völliger oder auch nur annähernd vollständiger Wegfall war nirgends zu beobachten. Das erklärt sich daraus, daß Überstunden in der

Kraftwagenindustrie im Gegensatz zu Sonderschichten, die in der unmittelbaren Produktion verfahren werden, überwiegend im sogenannten unproduktiven Bereich anfallen. Dieser ist von Schwankungen weniger betroffen, zum Teil ergab sich aus den während der Rezession erfolgten Umstellungen auf ein neues Modellprogramm sogar ein zeitweiliges Ansteigen der Überstunden. Das Potential dieser Maßnahme ist relativ gering, da sie nur in der Größenordnung von 3% (Unternehmen B) des gesamten Arbeitsvolumens lag.

Eine auch quantitativ bedeutsame Rolle spielte dagegen in allen Fällen die *Kurzarbeit*. So fielen in einem der Werke in einem Jahr 60 Arbeitstage durch Kurzarbeit aus.

Der tatsächliche Anpassungseffekt der Kurzarbeit im Unternehmen B wird durch das Schaubild 7 verdeutlicht. Das potentielle Anpassungsvolumen von Kurzarbeit ist relativ groß, das Ausmaß, in dem sie tatsächlich durchgeführt wird, hängt aber außer vom Anpassungserfordernis auch noch von anderen Faktoren ab. Zu nennen sind hier einmal die Bestimmungen für die Gewährung von Kurzarbeitergeld im AFG, die bestimmte Anforderungen an den Betrieb richten und die auch die Höchstdauer der Gewährung regeln. Von Bedeutung sind desgleichen die entsprechenden Klauseln der geltenden Tarifverträge sowie einschlägige Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes, aus denen sich ergibt, daß Kurzarbeit immer die Zustimmung des Betriebsrats voraussetzt. Es hat sich nun gezeigt, daß die Betriebsräte in keinem der Unternehmen Kurzarbeit — die ja für die Beschäftigten mit wesentlichen Einkommensverlusten verbunden ist — gänzlich ablehnten, Differenzen gab es aber zum Teil über Umfang und Zeitpunkt der Maßnahme.

**Schaubild 7: Entwicklung des Arbeitsvolumens beim Unternehmen B  
Sieben Quartale in den Jahren 1974 und 1975**



Zusammenfassend läßt sich sagen, daß mit Hilfe von Kurzarbeit ein Großteil der Anpassung bewältigt wurde, daß es sich um eine relativ schnell wirksame Maßnahme handelt, die, solange sie einen gewissen Umfang nicht überschreitet, bei den Betriebsräten wie der Arbeitsverwaltung relativ leicht durchsetzbar und wegen der Leistungen aus dem AFG zweifellos für das Unternehmen außerordentlich kostengünstig ist. Ein weiterer Vorteil liegt für die Betriebe darin, daß sie ihre Belegschaft halten können, deren eventuelle Wiederaufstockung nach einem Personalabbau große Schwierigkeiten machen würde. Alle Unternehmen haben das Instrument der Kurzarbeit, soweit es sinnvoll war, genutzt und betrachten es als eines der wichtigsten Mittel, um betriebliche Flexibilität zu gewinnen.

Die Maßnahmen vom bislang erörterten Typ reichten jedoch bei keinem der Unternehmen aus, um die erforderliche Anpassung an die zurückgegangene Produktnachfrage zu erreichen.

Daher gab es durchweg zusätzlich *Personalabbau* teilweise erheblichen Umfangs.

## **b) Personalabbau**

Der Personalabbau erfolgte nun aber nicht etwa durchweg mittels Entlassungen. Vielmehr wurde eine Vielzahl von Maßnahmen durchgeführt, um den angestrebten Effekt zu erzielen. Dabei spielten neben den bekannten Methoden auch neue Instrumente in allen Automobilwerken der BRD, die nennenswert Personal abbauten, eine wichtige Rolle.

Die erste Maßnahme mit Personalverringereffekt war in allen Fällen eine Einstellungsbeschränkung, d. h. frei werdende Arbeitsplätze wurden soweit als möglich nicht wieder besetzt. Die Durchsetzung dieser Maßnahme erwies sich als relativ einfach; da keine aktiven Beschäftigten betroffen waren, hatten die Belegschaftsvertretungen keine Einwendungen. Die Fristigkeit der Wirkung und der Anpassungseffekt hängen aber von der tatsächlichen Fluktuation ab. Soweit sie nicht „natürlich ist“ ist, d. h. auf Ausscheiden wegen Pensionierung oder Tod beruht, geht diese Rate bei schlechter Konjunktur stark zurück: das Abbaupotential verringert sich somit gerade in dem Zeitpunkt, in dem ein betriebliches Interesse an sonst unerwünschter hoher Fluktuation besteht.

Das zeigte sich auch in den untersuchten Unternehmen. Trotzdem konnte durch diese Methode ein Gutteil der überzähligen Arbeitskräfte abgebaut werden.

*Entlassungen* wurden in den Unternehmen während der Rezession ebenfalls

durchweg vorgenommen. Jedoch kam es in keinem Fall zu sogenannten Massentlassungen, d. h. es waren aus „betrieblichen Gründen“ stets nur weniger als 50 Beschäftigte pro Monat betroffen. Bei der Größe des angestrebten Personalabbaus liegt auf der Hand, daß die Anpassung schwerpunktmäßig über Entlassungen dieser Größenordnung nicht zu bewältigen war. Tatsächlich erfolgte das Gros des Personalabbaus dann auch mit Hilfe einer anderen und relativ neuen Methode, den sogenannten *Aufhebungsverträgen*.<sup>1)</sup> Das Werk B bewältigte auf diese Weise ca. 70%, die Werke A und D je etwa die Hälfte ihres gesamten Personalabbaus während der Rezession. Zu unterscheiden sind dabei nochmals *Vorzeitpensionierungen* mit zusätzlichen Zahlungen des Arbeitgebers und *Abfindungen* für die Lösung von Arbeitsverhältnissen von Mitarbeitern, die noch keine Möglichkeit haben, vorgezogenes Altersruhegeld zu beziehen.

Daß die Unternehmen im Gegensatz zu ihrem Verhalten bei früheren ähnlichen Situationen die Massentlassung vollkommen durch Aufhebungsverträge ersetzen, die ja direkt Geld kosten, läßt sich wie folgt erklären: Die Kosten der Aufhebungsaktionen waren vorab kalkulierbar und wurden in jedem Fall für geringer erachtet als die möglichen Kosten von Massentlassungen. Die genauen Hintergründe dieses Kalküls können hier nicht ausgeführt werden, jedoch war dabei von Bedeutung,

- daß Massentlassungen zeitlich nicht steuerbar sind; es sind Kündigungsfristen und Meldefristen bei der Arbeitsverwaltung einzuhalten,
- daß sie nicht in jedem Fall zum Erfolg führen, weil jeder Arbeitnehmer gegen seine Kündigung Rechtsmittel einlegen kann,
- daß sie in der Öffentlichkeit und besonders bei politisch Verantwortlichen außerordentlich unpopulär sind (Auswirkungen bei der Produktnachfrage sind nicht auszuschließen),
- daß sie das Arbeitsmarktimage eines Unternehmens nachhaltig und dauerhaft schädigen können (dies war die Erfahrung der Rezession 1966/67, die man noch weitgehend über Entlassungen bewältigt hatte) und
- daß diese Maßnahme auf entschiedenen Widerstand der Belegschaften und ihrer Vertretungen stößt, die umgekehrt eher bereit sind, sich mit den übrigen Maßnahmen abzufinden, wenn Massentlassungen vermieden werden können.

1) Ein Aufhebungsvertrag beinhaltet die einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses, die in den untersuchten Fällen stets mit der Gewährung einer finanziellen Kompensation für den freiwillig hingenommenen Verlust des Arbeitsplatzes verbunden war.

Es ist dabei zu berücksichtigen, daß neben den unmittelbaren Kosten, die hier entstehen können, jede Verzögerung in der gegebenen Situation zu weiteren Belastungen für das Unternehmen führen mußte. Die Unternehmen A, B, C, D kamen jedenfalls übereinstimmend zur Schlußfolgerung, daß der Aufhebungsvertrag für sie die günstigere Lösung war.

In allen untersuchten Unternehmen kam es im Verlauf des Personalabbaus zu *Umsetzungen* von Arbeitskräften teils innerbetrieblich, teils zwischen den verschiedenen Zweigwerken desselben Unternehmens. Diese Umsetzungen wurden erforderlich, weil nicht immer genau diejenigen Arbeitskräfte das Unternehmen verließen, deren Arbeitsplätze tatsächlich wegfielen.

Dafür sind verschiedene Gründe maßgeblich. Zum einen sind die Abbaumaßnahmen schon als solche bei verschiedenen Arbeitnehmergruppen verschieden wirksam. So machen von Aufhebungsverträgen vor allem jüngere Beschäftigte, und hier wieder besonders Ausländer, Gebrauch, und so sind andererseits bestimmte Arbeitskräftegruppen kaum kündbar, etwas die über 55jährigen aufgrund tarifvertraglicher Regelungen.

Die selektive Wirkung der Abbaumaßnahmen kann aber auch durch die Unternehmensleitung bewußt verstärkt werden. So hat man versucht, bei Aufhebungsverträgen die Konditionen so zu gestalten, daß sie besonders für die Arbeitskräfte attraktiv waren, die man überproportional abbauen wollte. Ein weiterer Schritt in diese Richtung wurde getan, wo bestimmte Abbaukontingente für Arbeitskräftegruppen festgelegt wurden. Die weitestgehende Steuerungsmöglichkeit bestand jedoch bei einer Regelung, nach der die Unternehmensleitung in jedem Einzelfall dem Abschluß des Aufhebungsvertrags zustimmen mußte. Ziel dieser Versuche, den Abbau gezielt vorzunehmen, war es stets, besonders wertvolle und schwer wiederbeschaffbare Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, vor allem, um sie bei einem eventuellen Wiederaufschwung sofort wieder in ihren alten Funktionen einsetzen zu können. Dazu war es aber erforderlich, sie mindestens bis dahin anderweitig zu beschäftigen. Die Betroffenen — es handelte sich größtenteils um Facharbeiter aus den der Produktion vor- und nachgelagerten Bereichen — wurden in der Regel in die unmittelbare Fertigung versetzt. Meist mit einer Garantie, auch am neuen, niedriger bewerteten Arbeitsplatz eine bestimmte Zeit ihr bisheriges Einkommen weiter zu erhalten.

Dadurch, daß nun überzählige Beschäftigte aus den unproduktiven Bereichen in die Produktion übernommen wurden, mußten dort für sie Arbeitsplätze freigemacht werden, das heißt, es waren noch mehr produktive Arbeiter abzubauen, als es dem Ausmaß der Produktionseinschränkung eigentlich entsprochen hätte.

Es zeigt sich also hier, daß wegen dieser Schutzmaßnahmen für eine Gruppe

andere Beschäftigte besonders stark betroffen waren. Das führt uns zu der Frage, wie denn die gesamten Anpassungsmaßnahmen sich auf die verschiedenen *Arbeitnehmergruppen* auswirkten.

#### **4. Von den Anpassungsmaßnahmen betroffene Arbeitnehmergruppen**

Generell läßt sich sagen, daß Angestellte weniger abgebaut wurden als Arbeiter. Dies Resultat stand übrigens im Gegensatz zu den uns gegenüber durchweg geäußerten Zielvorstellungen der Verantwortlichen. Der Abbau von Angestellten ist offenbar schwieriger zu bewerkstelligen, die Gründe, die zweifellos sehr vielschichtig sind, können hier nicht untersucht werden. Bei den Arbeitern zeigte sich, daß die unproduktiven, das heißt die in den der Fertigung vor- und nachgelagerten Bereichen Tätigen, wesentlich weniger als die produktiven Arbeiter betroffen sind. Unter den „Produktiven“ wiederum, die abgebaut wurden, sind verhältnismäßig viele Frauen, in noch höherer Disproportion sind die Ausländer vertreten. Veranschaulicht wird dies durch das Beispiel zweier Unternehmen, das Tabelle 2 darstellt.

Daß Ausländer bevorzugte Zielgruppen waren, ist sicher kein Zufall. Zum einen wirkte sich hier aus, daß stets bei Personalabbau nach Kriterien wie Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer vorgegangen wurde, was Ausländer und auch Frauen strukturell benachteiligt. Zum anderen haben Ausländer, soweit sie nicht aus EG-Staaten stammen, den geringsten rechtlichen Schutz, was durch Erlasse der Bundesanstalt für Arbeit noch verstärkt wird, die diese Gruppe weiter disprivilegieren.

Solange der Einbruch der Nachfrage nicht zu gravierend war und soweit er nicht allzu lange anhielt, wurde der Personalabbau fast ausschließlich bei den eben erwähnten Gruppen, den sogenannten „Randbelegschaften“, vorgenommen. Als sich jedoch in einem Fall zeigte, daß in absehbarer Zeit nicht damit zu rechnen ist, auch nur annähernd wieder die Produktions- und Beschäftigungszahlen von 1973 zu erreichen, war man gezwungen, auch die Stammebelegschaft mit einzubeziehen. Während die Beschäftigungschancen der „Randbelegschaftsgruppen“ bei der herrschenden Arbeitsmarktsituation als außerordentlich schlecht angesehen werden müssen, liegen die Dinge für die aus der Stammebelegschaft kommenden Arbeitnehmer an sich anders. Vor allem soweit es sich um Facharbeiter handelt, bieten sich relativ günstige Beschäftigungschancen. Diese wurden allerdings gerade von den Betroffenen in einem Unternehmen nicht wahrgenommen, weil sie geographisch nicht mobil sind und ihr örtlicher Arbeitsmarkt von eben dem Unternehmen dominiert wird, das sie nicht mehr adäquat beschäftigen kann.

Alles in allem zeigte sich, daß die Absatzkrise, obwohl sie für alle Unternehmen schwere Belastungen mit sich brachte — die Gewinne verschwanden

im fraglichen Zeitraum weitgehend bzw. es entstanden sogar erhebliche Verluste —, von den Unternehmen mit Hilfe einer Politik bewältigt werden konnte, die wir hier als „Anpassung“ bestimmt haben. Die Elastizität reichte aus, um dem durchweg erheblichen Anpassungserfordernis gerecht zu werden. Bis auf die Massenentlassungen wurde auch das gesamte Instrumentarium der Anpassung genutzt, und zwar von sämtlichen Unternehmen, die wir diesem Typ zugeordnet haben. Gewisse Unterschiede gab es im Gewicht, das die Maßnahmen jeweils hatten, jedoch war in allen Fällen festzustellen, daß Kurzarbeit und Aufhebungsverträge herausragende Bedeutung besaßen.

**Tabelle 2: Abbau verschiedener Beschäftigtengruppen in zwei Unternehmen der Automobilindustrie in v.H. des Personalbestandes bei Rezessionsbeginn<sup>1)</sup>.**

	<i>Unternehmen A</i>	<i>Unternehmen B</i>
Gesamt	— 22,8	— 25,9
Gehaltsempfänger	— 6,7	— 6,4
Lohnempfänger gesamt	— 27,1	— 29,0
davon:		
LE deutsche Männer	— 12,1	KA
LE deutsche Frauen	— 25,9	KA
LE ausländische Frauen	— 39,7	KA
LE ausländische Männer	— 57,6	KA
LE ausländisch (Männer+Frauen)	— 56,6	— 65,6
LE direkt Produktive	KA	— 35,9
LE indirekt Produktive	KA	— 9,5
Auszubildende	8,5	+ 2,5

Hier ist zu erwähnen, daß alle Betriebe, die wir hier aufgrund ihrer dominierenden Politik als „Anpasser“ kategorisiert haben, in gewissem Umfang und vorübergehend auch Angebotsstabilisierung betrieben haben. Alle haben nämlich zunächst auch mit der Ausweitung ihrer Lager auf die Nachfrage rückgänge reagiert. Das Potential dieser Stabilisierungsmaßnahme war aber in der gegebenen Situation aus verschiedenen Gründen stark beschränkt. Einmal beansprucht das Produkt Pkw eine relativ große und damit auch teure Lagerfläche, die oft auch nicht ausreichend verfügbar ist, zum anderen bringt die Lagerhaltung wegen des häufigen Modellwechsels und gesetzlicher Bestimmungen, die ein Auto nur für einen bestimmten Zeitraum als neu anzubieten gestatten, auch das Risiko, die gelagerten Modelle nur zu einem

1) Erfäßt ist jeweils die Phase des hauptsächlichen Personalabbaus, die in Unternehmen A etwa ein Jahr früher als in Unternehmen B lag; in beiden Unternehmen dauerte die Phase etwa 2 Jahre.



erheblich reduzierten Preis absetzen zu können. Außerdem bindet ein Lager natürlich erhebliches Kapital, das gerade in Krisenzeiten knapp zu sein pflegt.

Sinnvoll ist Lagerhaltung ohnedies nur, wenn es sich um einen kurzfristig vorübergehenden Rückgang der Nachfrage handelt. Man gewinnt dann einen gewissen Spielraum, um zeitlichen Verschiebungen zwischen Produktion und Absatz abzufangen. So erklärt sich auch, daß die Unternehmen zu Beginn des Einbruchs die Lager stark ausweiteten, als noch nicht abzusehen war, welche Krise auf die Automobilindustrie zukam, dann aber versuchten, ihre Lagerhaltung tendenziell sogar unter den vorher üblichen Stand zu drücken. Solange allerdings Produktion auf Lager betrieben wurde, gab es weder innerbetrieblich noch nach außen unmittelbare negative Auswirkungen.

Die getroffenen Maßnahmen wurden bislang fast ausschließlich aus der Perspektive des Betriebs und unter dem Aspekt ihrer innerbetrieblichen Auswirkungen diskutiert. Daß zumindest einige Maßnahmen mehr oder weniger ausgeprägte Außenwirkungen haben, ist evident. Ehe aber im einzelnen darauf eingegangen wird, soll zunächst im folgenden Abschnitt die empirisch vorgefundene Unternehmenspolitik abgehandelt werden, von der wir glauben, daß sie dem vorne analytisch gewonnenen Typ der Stabilisierung zuzurechnen ist. Im letzten Teil sollen dann Auswirkungen, die diese beiden unternehmerischen Strategien angesichts von Nachfrageeinbrüchen über den Betrieb hinaus haben, untersucht und festgestellt werden, in welchem Verhältnis sie zueinander stehen.

#### **D. Eine Politik der Stabilisierung**

Die im vorigen Abschnitt beschriebene Unternehmenspolitik, die Veränderungen in der Nachfrage nach den Produkten als gegeben hinnimmt und ihnen durch Variationen im Bereich des Faktoreinsatzes Rechnung zu tragen sucht, entspricht zum einen sicher den klassischen Vorstellungen von der Funktionsweise des Marktes und wird zum anderen nach wie vor von der Mehrzahl der Unternehmen — nicht nur in der Automobilbranche — verfolgt.

Gerade die letzte Rezession machte aber deutlich, daß es, im Bereich des Automobilbaus zumindest, auch die Möglichkeit einer grundsätzlich anderen Unternehmensstrategie gibt. In einem der von uns untersuchten Unternehmen wurden Verhaltensweisen angetroffen, die dem sehr nahe kommen, was im ersten Abschnitt analytisch als „Stabilisierungs-“ Politik bestimmt wurde.

Die Form der Darstellung wird sich von der für die Anpassungspolitik gewählten unterscheiden. Wurden hier im wesentlichen die Maßnahmen beschrieben, mit denen das Anpassungserfordernis bewältigt wurde — unter

Einbeziehung von jeweiligen unternehmerischen Rahmenbedingungen und Kalkülen —, so wird in diesem Abschnitt dagegen in erster Linie untersucht, welche Voraussetzungen es ermöglicht haben, diese grundlegend andere Politik zu verfolgen. Das Schwergewicht wird eher auf den spezifischen Bedingungen auf der Produktnachfrageseite liegen. Deshalb muß dieser Abschnitt eher monographischen Charakter haben.

## 1. Zur Entwicklung des Unternehmens E

Untersucht wird eines der ganz großen Unternehmen dieser Branche, das etwa zu gleichen Teilen im Pkw- und im Nutzfahrzeubereich tätig ist.

Wirft man einen ersten Blick auf die Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren, so scheinen sich zunächst wenig Anhaltspunkte zu ergeben, die es rechtfertigen würden, ihm die Politik der „Stabilisierung“ zuzuordnen, wie sie vorne beschrieben wurde. So wuchs die Produktion des Unternehmens von 1966 bis 1974 bei Pkw um 95,4% gegenüber einem Zuwachs von nur 3,9% bei der gesamten deutschen Pkw-Industrie. Bei Nutzfahrzeugen war im selben Zeitraum sogar ein Anstieg um 156,3% (gegenüber 11% in der Branche) zu verzeichnen, wobei sich ein Teil des Anstiegs hier allerdings aus der Übernahme einer vormals selbständigen Firma erklärt. Das durchschnittliche jährliche Wachstum der Pkw-Produktion betrug im Bundesdurchschnitt von 1966 bis einschließlich 1974 0,4%, im fraglichen Unternehmen E aber 7,7%.

Diese Zahlen vermitteln zunächst den Eindruck, daß die Branche insgesamt recht stabil geblieben ist, während das Unternehmen E „Anpassungspolitik“ betrieben hat. Ein näheres Eingehen auf die Entwicklung zeigt aber das Gegenteil: Die Veränderungen der Produktion (jeweils gegenüber dem Vorjahr) lagen in dem interessierenden Zeitraum für die gesamte Pkw-Branche zwischen +24,7% und — 22,2%, während im Unternehmen E die Werte durchweg positiv waren und zwischen +2,4% und 18,7% lagen. Während die Branche also enorme Schwankungen mitmachte, verzeichnete das Unternehmen E einen relativ stetigen Aufwärtstrend.

Die Politik der Stabilisierung vollzog sich in diesem Falle also nicht, indem eine bestimmte Angebotsmenge weitgehend fixiert wurde, sondern indem es gelang, eine kontinuierliche Steigerung durchzuhalten, was in einem durch enorme und abrupte Schwankungen gekennzeichneten Markt als ein Erfolg charakterisiert werden muß, der über den der Stabilisierung im engeren Sinn noch weit hinausgeht. Was erreicht wurde, ist also nicht die Stabilisierung des Absatzes, sondern die „Stabilisierung des Wachstums“.

Ebenso stetig nach oben wie die Produktionszahlen, entwickelte sich der

Umsatz, allerdings in noch rasanterem Tempo, was zwar zum Teil auf Preissteigerungen, wesentlich aber auf Umstrukturierungen des Produktionsprogramms zurückzuführen ist. Der Gesamtumsatz hat sich zwischen 1965 und 1974 mehr als verdreifacht und ist selbst von 1974 auf 1975 nochmals um ca. 25% gestiegen.

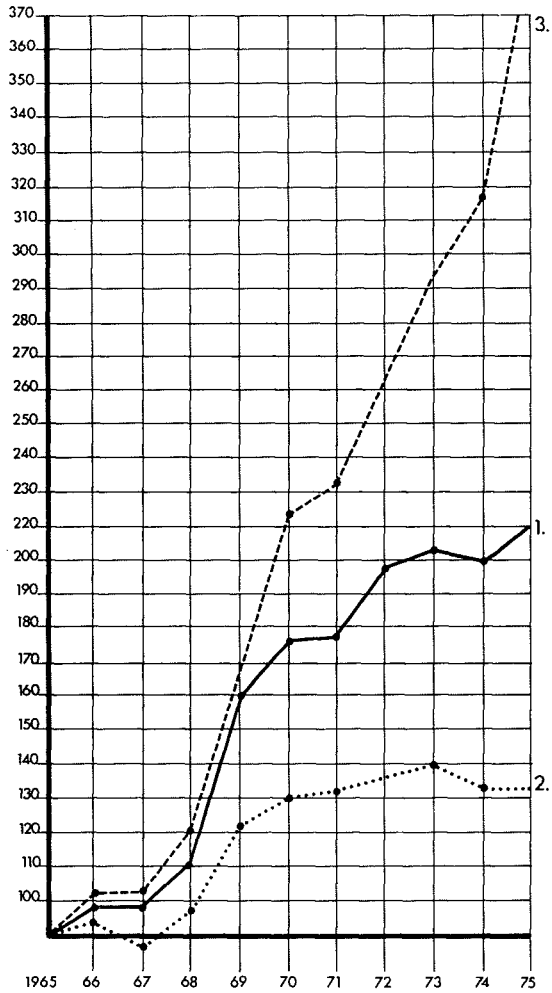
Die dritte wichtige Kennziffer, die Zahl der Mitarbeiter, zeigte im fraglichen Zeitraum einen Trend nach oben, allerdings sind hier Einschränkungen zu machen: Einmal gab es auch einen wesentlichen Rückgang 1967 (um 4,5% gegenüber dem Vorjahr) bei gleichzeitig etwa konstanter Produktion und geringfügig wachsendem Umsatz. Insgesamt wuchs die Belegschaft zwischen 1965 und 1975 um ca. 40%. Auch in den Krisenjahren 1974/75 war im Gegensatz zur Gesamtbranche kein nennenswerter Rückgang zu verzeichnen.

Die Gesamtentwicklung des Unternehmens seit 1965 ist also charakterisiert durch ein ungebrochenes und verhältnismäßig stetiges Wachstum in den Bereichen Umsatz und Produktion, während bei der Belegschaft insbesondere in den letzten Jahren (1974/75) eine Tendenz zur Stabilisierung auf einem bestimmten Niveau besteht. Die Kraftwagenindustrie der BRD insgesamt hat dagegen — wie oben gesagt — einen wesentlich anderen Verlauf zu verzeichnen. (Veranschaulicht wird die Entwicklung des Unternehmens durch Schaubild 8).

Verdeutlicht wird die besondere Situation des Unternehmens noch weiter, wenn man zum Vergleich der Entwicklungen nicht einerseits die Zahlen für das Unternehmen und andererseits für die Branche insgesamt heranzieht, sondern wenn man die Entwicklung der Branche ohne Unternehmen E zur Vergleichsgrundlage macht. Es zeigt sich dann z.B. bei der Produktion, daß die Restbranche heute noch unter den Ausgangswerten von 1965 liegt. Das bedeutet, daß die Branche, wenn man Unternehmen E ausklammert, im letzten Jahrzehnt insgesamt einen Schrumpfungsprozeß durchgemacht hat, der durch die ständige Expansion von E überdeckt wird. Analoges gilt auch für Umsatz und Beschäftigung, nur liegen hier exakte und vergleichbare Zahlen leider nur zum Teil und ab einem späteren Zeitpunkt vor, so daß sich der Effekt nicht unmittelbar darstellen läßt. (Zum Vergleich der Entwicklung des Unternehmens und der Branche siehe Schaubild 9).

**Schaubild 8: Unternehmen E Entwicklung (1965-1975) von**

- 1. Produktion**
  - 2. Beschäftigtenzahl**
  - 3. Umsatz**
- Indices: 1965=100**



Indices 1965 = 100  
Unternehmen E

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
1. Produktion	100	109,3	108,9	122,3	169,9	185,3	187,3	257,8	214,7	211,6	223,7
2. Beschäftigtenzahl	100	104,0	98,2	107,7	132,1	139,4	141,8	145,1	149,6	144,4	144,3
3. Umsatz	100	112,6	113,0	130,0	178,8	223,8	237,4	259,3	291,4	317,3	382,1

### Schaubild 9: Produktion von Pkw und Kombi (1965-1975)

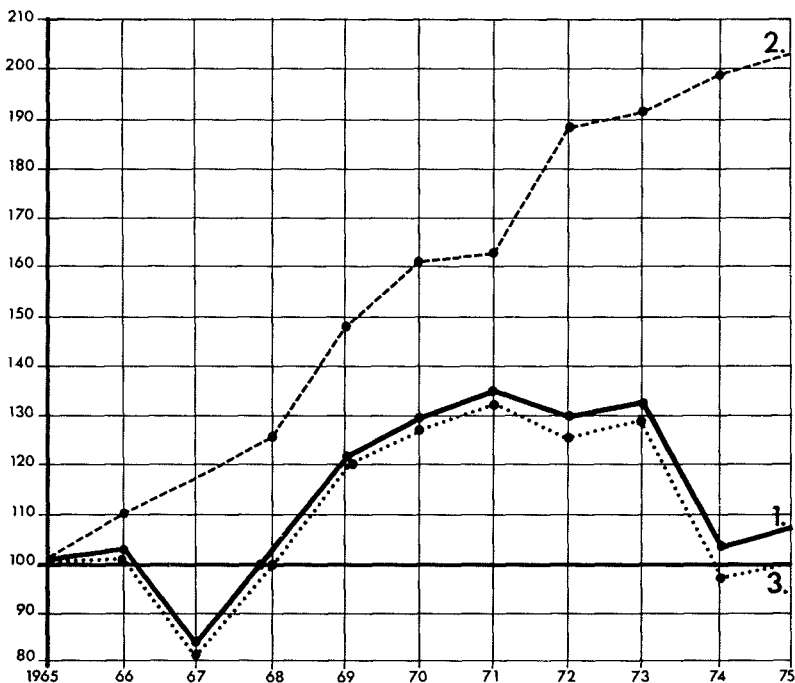
1. BRD gesamt

2. Unternehmen E

3. BRD ohne Unternehmen E

Indices: 1965 = 100

#### Index



#### Indices 1965 = 100

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
1.	100	103,5	83,9	104,7	121,2	129,0	135,2	128,8	133,5	103,8	106,4
2.	100	110,1	115,2	124,3	147,5	161,1	163,3	186,1	190,6	195,4	201,2
3.	100	103,0	81,9	103,3	119,3	126,9	133,3	124,9	129,6	97,7	99,9

## 2. Die spezifische Situation des Unternehmens

Es soll jetzt versucht werden, die Bedingungen im einzelnen zu identifizieren, die für eine solche Politik erforderlich sind, wie sie im Fall des Unternehmens E offensichtlich mit großem Erfolg betrieben wird.

Es handelt sich beim Unternehmen E um einen traditionsreichen Betrieb, der seinen Umsatz je etwa zur Hälfte im Nutzfahrzeug- und im Pkw-Bereich erwirtschaftet. Wir wollen im folgenden vor allem auf den Pkw-Bereich rekurrieren, da in diesem Sektor die Unternehmen, anhand derer die Alternativpolitik der Anpassung diskutiert wurde, fast ausschließlich tätig sind.

### a) Das differenzierte Typenprogramm

In der Pkw-Produktion nimmt das Unternehmen E von jeher eine Sonderstellung ein: Das Typenprogramm, welches das differenzierteste sein dürfte, das der deutsche Markt bietet, umfaßt nur Modelle ab der sogenannten „gehobenen Mittelklasse“ aufwärts. Die Preise liegen, gemessen an vergleichbaren Konkurrenzprodukten, eher an der oberen Grenze. Die Modelle gelten allerdings, was Kriterien wie Verarbeitung, Haltbarkeit, Sicherheit, Prestige usw. angeht, als Spitzenerzeugnisse. Es bestehen durchweg Lieferfristen, die bei einzelnen Modellen über einem Jahr liegen können und die auch während der beiden Rezessionen 1966/67 und 1973 ff. nie vollkommen verschwanden.

### b) Übernachfrage und Lieferfristen

Die Lieferfristen sind zwar einerseits Ergebnis der großen Käufernachfrage, andererseits aber auch einer bestimmten Unternehmenspolitik: Offensichtlich wird hier nicht auf jede Nachfrigesteigerung umgehend mit Ausweitung der personellen und materiellen Kapazitäten reagiert. Das stetige Wachstum, das das Unternehmen dennoch zu verzeichnen hat, war ohne bedingungslose Anpassung an die sogenannten Erfordernisse des Marktes zu erreichen. Das bedeutet letztlich, daß es dem Unternehmen gelungen ist, sich von bestimmten Imperativen der Nachfrageseite zu befreien, so daß selbst bei Nachfragerückgängen beträchtlicher Größenordnung die Produktion noch voll ausgelastet blieb. Allerdings war die Nachfrage nur ihrem Umfang nach in allen konjunkturellen Situationen ausreichend, ihre Struktur dagegen veränderte sich erheblich. Das heißt, selbst die insgesamt hinlängliche Nachfrage hätte aufgrund dieser Strukturänderungen zu Absatzeinbrüchen geführt, wenn das Unternehmen nicht genügend innere Flexibilität besessen hätte, den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang spielt wiederum eine gewisse Rolle, daß das Unternehmen etwa gleichgewichtig im Nutzfahrzeug- und im Pkw-Bereich tätig ist. Wenn sich die

Nachfragekonjunkturen in diesen Sektoren unterschiedlich entwickeln, können interne Umdispositionen zwischen den Bereichen dazu dienen, sie abzufangen. Es hat solche Entwicklungen gegeben, und das Unternehmen hat auch seine Flexibilität zwischen diesen Produktionssparten genutzt. Quantitativ war diese Möglichkeit allerdings nur von untergeordneter Bedeutung, ein Großteil der Flexibilität mußte innerhalb der einzelnen Bereiche gesucht werden.

### **c) Die Struktur der Nachfrage und ihre Veränderung im Konjunkturverlauf**

Zu Zeiten der Hochkonjunktur gab es, wie bereits erwähnt, eine erhebliche Übernachfrage, die sich in den teilweise extrem langen Lieferfristen niederschlug. Da das Unternehmen nicht mit entsprechenden Kapazitätsausweitungen reagierte, mußte ein Teil der Nachfrage zu Konkurrenzunternehmen abwandern, sollte es nicht zu einem permanenten Nachfragestau kommen. Es hat sich gezeigt, daß andere ihr Produktionsvolumen umgehend solchen Nachfragespitzen anpassen. Daher kommt es nicht mehr in nennenswertem Umfang zu Nachfragestaus, wie es sie mit allen Konsequenzen (Entstehen grauer Märkte — ein Beispiel war in den fünfziger Jahren zeitweilig der Markt für VW-Käfer) durchaus schon gegeben hat.

Während der Hochkonjunktur wurde also ein Teil der Nachfrage nach E-Produkten auf andere Unternehmen weitergeleitet. Es gibt in diesen Phasen also eine manifeste Nachfrage nach E-Produkten, die über der E-Produktion liegt (daher Lieferfristen) und zusätzlich eine latente, die sich aufgrund dieser Wartezeiten für E gar nicht mehr aktualisiert, sondern durch die Marktkonkurrenten befriedigt wird.

Ein Nachfragerückgang wirkt sich auf das Unternehmen, analytisch betrachtet, in mehreren Schritten aus, von denen je nach Umfang des Einbruchs eventuell auch nur einige vollzogen werden: Zunächst verringert sich der generelle Nachfrageüberhang nach Produkten des Unternehmens, die Lieferfristen werden kürzer. Ab einem gewissen Ausmaß kann das dazu führen, daß sich latente Nachfrage wieder aktualisiert, das heißt, daß potentielle, durch Lieferfristen abgeschreckte Käufer von der Konkurrenz wieder zu E zurückkommen, die Nachfrage sich also stabilisiert. Durch diese Effekte ergibt sich also ein Bereich, in dem E überhaupt nicht reagieren muß. Jedenfalls nicht, solange die je vorhandene Struktur der Nachfrage sicherstellt, daß sie bei jedem von E angebotenen Modell noch größer bzw. gleich dem Angebot ist. Da die Übernachfrage in den Modellgruppen der Firma E unterschiedlich ausgeprägt ist, könnte dieser Punkt in diesen Gruppen bei einem verschiedenen Ausmaß des Nachfrageeinbruchs erreicht sein. Hinzu kommt, daß sich bei einem Nachfragerückgang insgesamt in aller Regel auch die Struktur der

Nachfrage ändern wird — entsprechend der unterschiedlichen Betroffenheit der Nachfragerkreise vom Konjunkturrückgang usw.

Sobald nun bei einzelnen Modellen die Nachfrage nicht mehr ausreicht, muß das Unternehmen seine Angebotsstruktur entsprechend anpassen. Dies setzt entsprechende Flexibilität voraus.

#### **d) Die Bewältigung der Veränderung der Nachfragestruktur**

Es ist nun zu zeigen, mit welchen Änderungen der Nachfragestruktur das Unternehmen E konfrontiert war und wie und aufgrund welcher Voraussetzungen es ihnen entsprechen konnte. Das Produktionsprogramm im Pkw-Bereich (es ist sehr differenziert und umfaßt ca. 30 Modelle) setzt sich zusammen aus Modellen der oberen Mittelklasse (hier werden nochmals zwei Gruppen unterschieden) und einer Gruppe der oberen Klasse. In der oberen Klasse war der Nachrückgang 1974 so stark, daß die Lieferfristen völlig abgebaut wurden und sogar die Produktion um ca. 7% zurückgenommen werden mußte. Der Konjunkturrückgang, wenn auch gemessen an der Branche unterdurchschnittlich, schlug hier unmittelbar auf das Unternehmen durch. In der Mittelklasse konnte dagegen die Produktion um 16% gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden.

Auch in diesem Bereich gibt es eine Besonderheit im betrieblichen Produktionsprogramm, welche die vom Unternehmen verfolgte Politik der Produktdifferenzierung und -spezifizierung demonstriert.

Die Firma E produziert in dieser Klasse als einzige in großer Stückzahl Pkw mit Dieselmotor. Der Anteil dieser Typen an der Gesamtproduktion des Unternehmens in der Mittelklasse betrug 1973 ca. 56%. Es zeigte sich auch in der Rezession 1973 ff. wieder, daß die Gesamtnachfrage nach diesen Fahrzeugen, die als besonders wirtschaftlich und langlebig gelten, von Konjunkturabschwächungen kaum berührt ist, vielleicht sogar antizyklisch verläuft. Jedenfalls war die Nachfrage selbst im Krisenjahr 1974 derart, daß es möglich war, die Produktion in diesem Bereich um 26% zu steigern, während sie in der mit Benzinmotor ausgerüsteten Mittelklasse nur um 2,8% wuchs und im Bereich der oberen Klasse wie erwähnt um 7% sank.

Das Resultat war insgesamt eine Steigerung der Produktion um 2,5% auch in diesem schwersten Jahr, das die deutsche Automobilindustrie seit Kriegsende erlebte. Das Ergebnis war nur möglich, weil man die Flexibilität innerhalb des Produktionsprogramms besaß und weil es außerdem gelang, den Export auszuweiten; er stieg gegenüber dem Vorjahr um 12,6% beim Unternehmen E gegenüber einem Verlust von 21,5% der gesamten deutschen Pkw-Industrie.

Die Verlagerungen innerhalb des Typenprogramms und das Ausweichen auf teilweise erlöschwächere Exportmärkte führten allerdings dazu, daß der



Umsatz nicht entsprechend der höheren Stückzahl stieg. Zwar ist auch in diesem Bereich ein Wachstum von 4,2% (Produktion +2,5%) zu verzeichnen, jedoch würde es, bereinigt um die Preiserhöhungen des Jahres 1974 (die übrigens von der gesamten Branche, also auch von den schrumpfenden Betrieben vorgenommen wurden), unter dem der Produktion liegen.

#### **e) Technische Voraussetzungen der Flexibilität**

Technische Voraussetzung für das flexible Reagieren innerhalb des Produktionsprogramms war das weit vorangetriebene Baukastensystem bei den Pkw-Typen. Ein Großteil der insgesamt dreißig Pkw-Modelle beruht auf zwei Grundtypen. Innerhalb dieser Reihen sind Produktionsanpassungen bei Nachfrageverschiebungen kurzfristig und reibungslos möglich. Auch Verlagerungen auf Exportmodelle, die wegen der unterschiedlichen nationalen Zulassungsbestimmungen Programmänderungen erfordern, konnten schnell bewältigt werden.

Sind die technischen Voraussetzungen für hohe Flexibilität beim Produktionsprogramm vorhanden, so ist damit aber erst eine Bedingung für den Erfolg dieser Reaktionsform gegeben. Die andere und entscheidende Bedingung ist eine Belegschaft, die in der Lage ist, diesen Prozeß auch durchzuführen.

#### **f) Qualifikation und Kooperationsbereitschaft der Belegschaft als Voraussetzung der Stabilisierungspolitik**

Ob solche Umstellungen überhaupt ohne weiteres möglich sind, hängt von der Qualifikation der Mitarbeiter des Unternehmens ab. Die Hauptstandorte befinden sich in süddeutschen Ballungsgebieten mit langer industrieller Tradition. Das Unternehmen selbst kann auf eine Geschichte zurückblicken, die bis ins vorige Jahrhundert zurückreicht. Viele Arbeitskräfte kommen aus Familien, die bereits in der zweiten oder dritten Generation hier beschäftigt sind. Schon seit langem wurde besonderer Wert auf eine hochqualifizierte Belegschaft gelegt.

Es gibt eine ausgebaute Förderung des Nachwuchses insbesondere im Facharbeiterbereich, sowie eine systematische Nachbetreuung und Spätausbildung für Angelernte. Die Verbleibquoten des Facharbeiternachwuchses im Unternehmen sind im Unterschied zu anderen Unternehmen der Branche außerordentlich hoch, was unter anderem auf die gute Bezahlung, die relativ attraktiven Arbeitsbedingungen, nicht zuletzt aber — und darauf wird noch zurückzukommen sein — auf die überdurchschnittliche Arbeitsplatzsicherheit zurückzuführen sein dürfte.

Ein wesentlicher Teil des großen Facharbeiterstamms wird unmittelbar in der Produktion eingesetzt. Es ist zudem beabsichtigt, in Zukunft noch mehr Facharbeiter in diesem Bereich zu verwenden, ganz im Gegensatz zum Trend in der übrigen deutschen Automobilindustrie. Auch die Angelernten sind meist schon längere Zeit im Unternehmen und ebenfalls relativ hoch qualifiziert.

Eine solche Belegschaftsstruktur ist nun einerseits die Voraussetzung, um sehr komplexe und hochwertige Produkte mit einem besonderen Niveau von Präzision und Finish herzustellen. Zum anderen aber sind nur so die angesprochenen Umstellungen im Produktionsprogramm reibungslos zu bewältigen: Facharbeiter und qualifizierte Angelernte lassen sich auch an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzen bzw. sind in der Lage, an vorhandenen flexiblen Anlagen unterschiedliche Produkte herzustellen. Hier wirkt sich wiederum positiv aus, daß die Arbeitszerlegung im Unternehmen E offenbar in den meisten Bereichen nicht so weit getrieben wurde, wie üblicherweise in den Konkurrenzunternehmen, was natürlich nicht allein aus der Unternehmenspolitik resultiert, sondern ebenso auf das Engagement der Belegschaft und ihrer Vertretungen zurückzuführen ist.

Neben ihrer überdurchschnittlichen Qualifikation weist die Belegschaft nämlich auch einen sehr hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf und war in der Vergangenheit in weit überproportionalem Umfang an den wenigen Arbeitskämpfen der westdeutschen Automobilindustrie beteiligt. Es ist sicher kein Zufall, daß der erste Arbeitskampf, bei dem es primär um die Verbesserung von Arbeitsbedingungen ging, von der Belegschaft des Unternehmens entscheidend mitgetragen wurde. Das Konzept der Arbeitnehmervertretungen, job-enlargement und -enrichment zu betreiben, Arbeitsplätze humaner zu gestalten, führt zur Forderung, mehr Facharbeiter auch im Bereich der Produktion zu haben, während umgekehrt die Notwendigkeit, hochwertige Produkte herzustellen und dabei gleichzeitig flexibel zu sein, die Unternehmensleitung zu ähnlichen Schlußfolgerungen gebracht hat. Dies heißt nun nicht, daß über das *Wie* dieses Prozesses Übereinstimmung zwischen den Beteiligten herrschen muß. Es zeigt nur, daß die Unternehmenspolitik — hier die der „Stabilisierung“ — immer auch Reflex von Aktivitäten und Reaktionen der Belegschaft ist.

Während also auf der Seite der Qualität des Arbeitskräftepotentials, über das das Unternehmen verfügt, die objektiven Voraussetzungen für die erforderliche Flexibilität vorliegen, bleibt jetzt zu untersuchen, wie und unter welchen Voraussetzungen es gelingt, diese Anpassungsmöglichkeiten auch zu nutzen.

Die Politik des Unternehmens E stellt an die Belegschaft einige Anforderungen. Erforderlich ist die Bereitschaft, einen relativ hohen Qualifikationsstand zu erwerben und ihn auf dem laufenden zu halten, das heißt, ständig

weitere Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben. Desgleichen die Bereitschaft, bei Produktionsanpassungen entweder eine Veränderung des Arbeitsablaufs oder sogar eine innerbetriebliche Umsetzung<sup>1)</sup> in Kauf zu nehmen, außerdem bis zu einem gewissen Grad zuweilen Überstunden bzw. Sonderschichten zu fahren. Dazu kommt als Folge der Politik des Einsatzes von Facharbeitern in der Produktion, daß diese in wesentlich größerem Umfang als sonst üblich der Schichtarbeit unterworfen sind, was von Facharbeitern oft abgelehnt bzw. nur ungern akzeptiert wird.

Daß die erforderliche Bereitschaft, die Unternehmenspolitik der „Stabilisierung“ mitzutragen — das heißt, sie erst zu ermöglichen —, vorhanden ist, erklärt sich sicher aus mehreren Faktoren. Gute Bezahlung (vor allem, wenn man die Nebenleistungen einbezieht, z.B. Belegschaftsverkauf von Pkw) relativ günstige äußere Arbeitsbedingungen, interessante abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben spielen hier sicher eine wesentliche Rolle. Mit der entscheidenden Punkt dürfte aber die relative Sicherheit des Arbeitsplatzes sein. Und hier schließt sich der Kreis: Die Arbeitsplätze im Unternehmen E sind deshalb so sicher, weil nach seinen Produkten eine hohe Nachfrage besteht, die selbst in Zeiten des Abschwungs das Angebot nicht unterschreitet.

Dies ergibt sich aus der Spezifität der angebotenen Produkte (Qualität, Produktimage, Wirtschaftlichkeit etc.). Die Spezifität ist wiederum nur möglich, weil eine hochqualifizierte Belegschaft vorhanden ist. Eine solche hochqualifizierte Belegschaft wiederum ist relativ teuer, sie ist nur tragbar, wenn im Produktbereich günstige Erlöse erzielt werden können. Das gelingt nur bei einem spezifischen Produkt, dessen Voraussetzungen wiederum . . . usw.

Ein ähnlicher Kreis von Zusammenhängen läßt sich aufbauen, wenn man die andere Voraussetzung der „Stabilisierungsstrategie“ untersucht. Da die Nachfrage zwar auch in Rezessionen noch quantitativ ausreichend ist, sich aber qualitativ verändert, ist es notwendig, ein differenziertes Produktionsprogramm zu haben und mit der Struktur des Produktionsprogramms flexibel zu sein. Dies erfordert zum einen entsprechende variable Produktionsanlagen, die nicht extrem spezialisiert und auf Arbeitsteilung ausgelegt sein können. Diese sind wiederum nur rentabel, wenn das Produkt günstige Ertragslage garantiert, was von der Spezifität abhängt . . . usw. Zum anderen braucht man dazu eine vielseitig qualifizierte Belegschaft mit der Bereitschaft, sich variabel einsetzen zu lassen, die Voraussetzungen hierfür sind wiederum günstige Ertragslage . . . usw.

1) Daß solche Umsetzungen durchaus nicht unproblematisch sind, beweisen die heftigen Auseinandersetzungen, die es gerade in jüngster Zeit in dieser Frage im Unternehmen E gegeben hat.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß eine erfolgreiche Durchführung der „Stabilisierungspolitik“ an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden ist, die wechselseitig voneinander abhängen und bei denen es im Einzelfall schwer oder unmöglich ist, definitiv zu sagen, welches eher die abhängigen und welches die unabhängigen Variablen sind. Offensichtlich ist es aber in diesem Falle gelungen, eine weitgehende Stabilisierung (im vorne bestimmten Sinne) der für das Unternehmen relevanten Parameter zu erreichen.

Von dieser Politik gehen also auch keine unmittelbaren Außenwirkungen etwa auf den Arbeitsmarkt oder den Markt für Zuliefererzeugnisse aus. Es hat den Anschein, als ob das Unternehmen E dafür sorgt, daß inmitten des sehr unstetig sich entwickelnden Straßenfahrzeugbaus eine Insel der Stabilität geschaffen wird, die nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch noch bestimmte vor- bzw. nachgelagerte Bereiche umfaßt. Daß man die Situation auch aus einer völlig anderen Perspektive betrachten und dann zu gegenläufigen Schlußfolgerungen kommen kann, sollen die anschließenden Überlegungen verdeutlichen.

## **E. Auswirkungen der betrieblichen Politiken auf Arbeitsmarkt und Gesamtwirtschaft**

In den vorausgegangenen Abschnitten wurden die betrieblichen Politiken „Anpassung“ und „Stabilisierung“ primär dahingehend untersucht, wie sie sich für den Betrieb auswirken und welches die internen Voraussetzungen für ihre erfolgreiche Durchführung sind. Daß zumindest alle betrieblichen Maßnahmen, die die Reduzierung der Produktion und den Abbau von Personal beinhalten, auch über das Unternehmen hinausgehende Wirkungen haben, liegt auf der Hand. Ehe jedoch auf diese Folgen für Gesamtwirtschaft und Arbeitsmarkt insgesamt eingegangen wird, soll zunächst zwei Formen solcher Auswirkungen nachgegangen werden, die nicht direkt durch betriebliches Verhalten, sondern nur vermittelt zustande kommen.

### **1. Indirekte Außenfolgen betrieblicher Politiken**

#### **a) Rücknahme von Fremdaufträgen: Anpassungsmaßnahme mit Überwälzungseffekt**

Zu den von allen Betrieben durchgeführten Maßnahmen zur Anpassung ihrer Produktion an die rückläufige Nachfrage zählte die Übernahme bestimmter Teilproduktionen, die vorher von Zulieferfirmen durchgeführt worden waren, in das eigene Unternehmen. Der Effekt der Sicherung der internen Beschäftigung ist vorne beschrieben worden. Derartige Maßnahmen bedeuten aber in jedem Fall zwar Reduzierung von Beschäftigungsproblemen im durchführenden

den Betrieb, gleichzeitig aber deren Überwälzung auf andere. Entweder wird die Anpassung tatsächlich beim betroffenen Zulieferer in Form einer Verringerung des Arbeitsvolumens vorgenommen (Mehrarbeitabbau, Kurzarbeit, Entlassungen usw.), oder es gelingt dem betroffenen Unternehmen eine völlige oder teilweise erneute Weiterwälzung des Beschäftigungsproblems auf die ihm vorgelagerten Betriebe.

Wie auch immer, es ist offensichtlich, daß die vom Hersteller kommende Anpassungsnotwendigkeit irgendwann zu realer Verringerung des Arbeitsvolumens und damit auch zu gesamtwirtschaftlichen und Arbeitsmarktfolgen führen muß. Den starken Unternehmen gelingt es also, sich Elastizität zu verschaffen auf Kosten der vorgelagerten Unternehmen. Deren Situation wird erschwert zum einen durch die sehr mangelhafte Informationspolitik ihrer Auftraggeber: Die Planungen werden meist überhaupt nicht mitgeteilt, Auftragsstornierungen und -reduzierungen werden in der Regel äußerst kurzfristig vorgenommen, was auf eine sehr ungleichgewichtige Verhandlungsposition verweist. Zum anderen sind die erforderlichen personellen Anpassungsmaßnahmen bei den Zulieferern dann als kleine Einzelfälle sehr viel weniger spektakulär: Wegen der Entlassung von ein paar Dutzend Leuten werden sich kaum Politiker helfend einschalten, wird die Arbeitsverwaltung weniger Anlaß sehen, großzügige Sonderregelungen zu treffen, als bei einem anstehenden Personalabbau in der Größenordnung von Tausenden, wie er bei den Automobilherstellern meist zur Debatte stand.

Insgesamt, so läßt sich resümieren, werden durch Rücknahme von Fremdaufträgen Beschäftigungsprobleme nur scheinbar — nämlich für den rückrufenden Betrieb —, nicht aber tatsächlich gelöst. Die Reduktion des Arbeitsvolumens muß auf irgendeiner Stufe stattfinden, gesamtwirtschaftlich und arbeitsmarktpolitisch kann es dabei zunächst gleichgültig sein, auf welcher.

## **b) Überwälzungseffekte der Stabilisierungspolitik**

Die Unternehmenspolitik der Stabilisierung, so ergab die Untersuchung, führt dazu, daß die verschiedenen Maßnahmen, die die anderen Unternehmen durchführen müssen, um sich der veränderten Nachfrage anzupassen, nicht erforderlich sind. Diese Strategie vermeidet also Beschäftigungsprobleme im Unternehmen und sie wälzt auch keine auf vor- oder nachgelagerte Betriebe ab.

Um daher zu überprüfen, welche Konsequenzen diese Politik insgesamt hat, bedarf es einer anderen Perspektive. Zurückzukommen ist dabei noch einmal auf die Ausgangssituation, die unseren Überlegungen zugrunde lag: Es ging um einen Rückgang der Nachfrage nach den Produkten der Kfz-Branche insgesamt, wobei hier offenbleiben kann, inwieweit der Einbruch nur kon-

junkturrell oder auch strukturell bedingt war. Es handelte sich also um einen gesamtwirtschaftlichen Rückgang der Nachfrage, den die betroffenen Betriebe nicht unmittelbar beeinflussen können. Bezogen auf die ganze Branche, bestand also ein Anpassungserfordernis in der Größenordnung des Nachfrageeinbruchs. Führt nun der gesamtwirtschaftliche Nachfragerückgang zu einem entsprechenden proportionalen Rückgang der Nachfrage nach den Produkten der einzelnen Betriebe der Branche, so müssen sie auch in relativ gleichem Umfang Anpassungsmaßnahmen treffen.<sup>1)</sup> Die Art der Maßnahmen und ihre jeweilige quantitative Bedeutung wird sich dabei entsprechend den betrieblichen Rahmenbedingungen unterscheiden. Die betrieblichen Maßnahmen führen zu den bekannten Außenwirkungen (zum Beispiel direkte oder über Verlagerungseffekte vermittelte Arbeitsmarktkonsequenzen), aber zu keinen unmittelbaren Folgen für die anderen, konkurrierenden Betriebe.

Welches sind aber die Folgen, wenn es einem Unternehmen wie im Fall E gelingt, aufgrund seiner besonderen Produktionsstruktur (Spezifizierung und Differenzierung) und seiner direkt auf die Nachfrage wirksamen Politiken (systematische Angebotsverknappung, Herstellung eines besonderen Produktimages etc.) zu erreichen, daß es trotz Nachfragerückgang auf dem Gesamtmarkt sein Produktangebot nicht zurücknehmen muß bzw. im Extremfall sogar selbst in solchen Phasen weiter expandiert?

Unter gegebenen Voraussetzungen (kein Unternehmen kann auf die Gesamtnachfrage nach Automobilen direkt Einfluß nehmen) muß der Nachfrageausfall von der betroffenen Branche insgesamt bewältigt werden. Das bedeutet, daß das Gesamtangebot entsprechend zurückzunehmen ist. Die Folge kann daher nur sein, daß, je mehr es einem Unternehmen gelingt, sich von der Nachfrageschwankung zu isolieren, desto härter andere Unternehmen davon betroffen sein müssen. Dieser Effekt wird offensichtlich noch weiter verstärkt, wenn ein Unternehmen nicht nur seine bisherige Nachfrage stabilisiert, sondern sogar in solchen Phasen noch weiter expandiert. Verdeutlichen lassen sich die beschriebenen Zusammenhänge anhand von Schaubild 10. Dem durchweg ansteigenden Trend des Unternehmens E entspricht ein schon von erheblichen Schwankungen gekennzeichnete Trend der Branche insgesamt, der die erforderlich gewordenen Anpassungen widerspiegelt und der noch deutlicher wird, wenn man den „stabilisierenden“ Einfluß des Unternehmens E ausklammert. Quasi als Pendant zum Unternehmen E läßt sich der Verlauf für das Unternehmen D ansehen, der durch extreme Schwankungen, sprich Anpassungserfordernisse, gekennzeichnet ist. Die überproportionalen Anpassungserfordernisse des einen Unternehmens entsprechen

1) Betrachtet werden hier jeweils nur die Inlandskonsequenzen, eventuelle Auswirkungen auf ausländische Unternehmen und deren Arbeitskräfte wurden ausgeklammert.

als nichterfolgter Anpassung (bzw. Expansion) anderer, wie Schaubild 11 zeigt, das die Produktion der Branche insgesamt derjenigen der Anpassungs- und Stabilisierungsbetriebe gegenüberstellt.

**Schaubild 10: Produktion von Pkw und Kombi (1965-1975)**

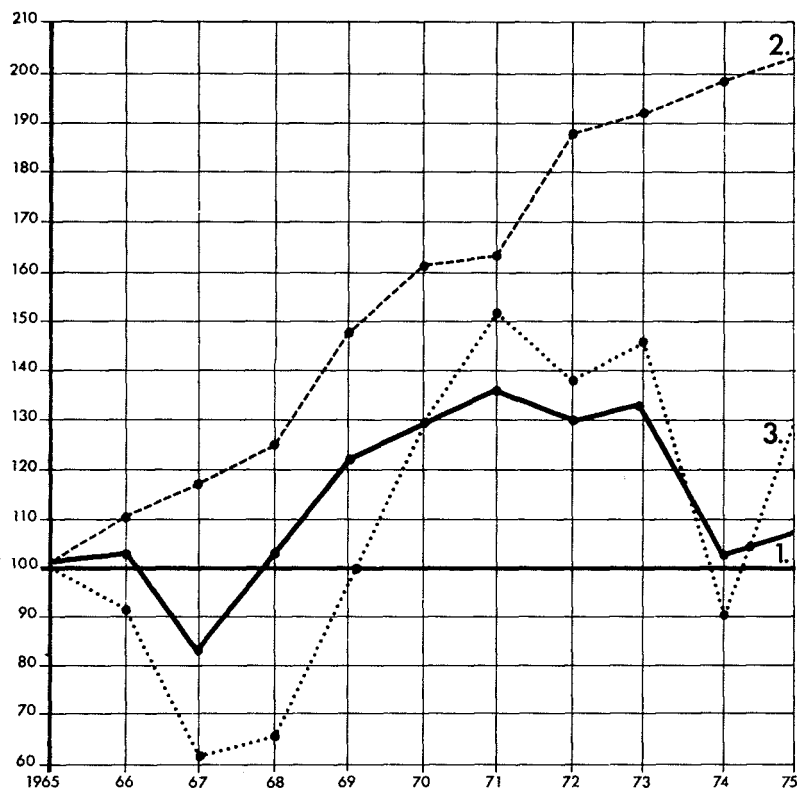
**1. BRD gesamt**

**2. Unternehmen E**

**3. Unternehmen D**

**Indices: 1965=100**

**Index**



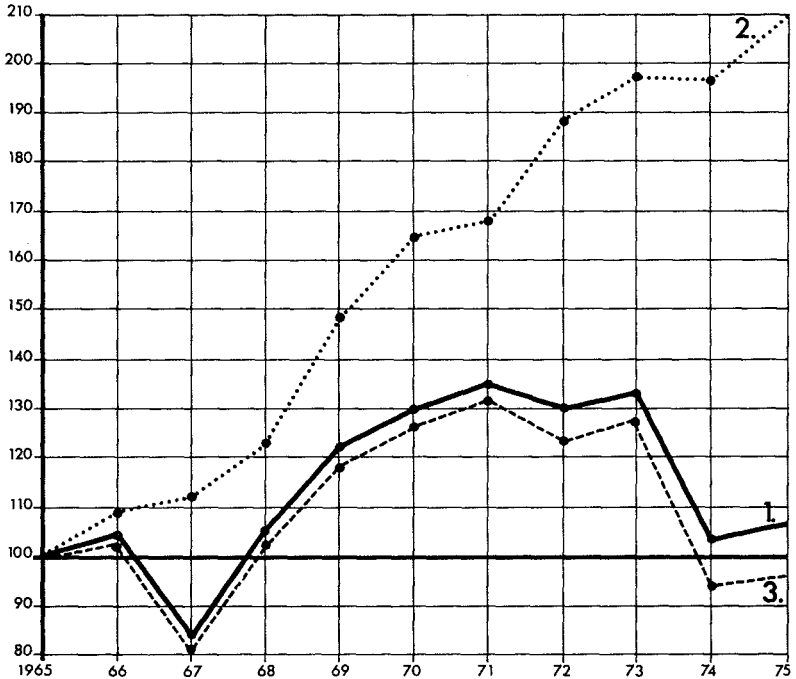
**Indices 1965 = 100**

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
1.	100	103,5	83,9	104,7	121,2	129,0	135,2	128,8	133,5	103,8	106,4
2.	100	110,1	115,2	124,3	147,5	161,1	163,3	186,1	190,6	195,4	261,2
3.	100	92,0	61,2	65,7	95,1	129,4	151,2	137,8	144,1	90,2	130,6

# Schaubild 11: Produktion von Pkw und Kombi (1965-1975)

- 1. BRD gesamt
  - 2. „Stabilisierungsunternehmen“ (E, F)<sup>1)</sup>
  - 3. „Anpassungsunternehmen“ (A, B, C, D)<sup>1)</sup>
- Indices: 1965=100

Index



<sup>1)</sup> Der Anteil der Unternehmen A, B, C, D, E, F an der Produktion der BRD betrug von 1965 bis 1975 stets über 99 v.H.

Indices 1965=100

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
1.	100	103,5	83,3	104,7	121,2	129,0	135,2	128,8	133,5	103,8	106,4
2.	100	102,7	80,6	102,6	118,3	125,3	131,8	122,2	127,0	94,3	95,3
3.	100	108,3	112,4	121,6	148,2	164,2	167,5	189,1	197,3	196,2	212,2



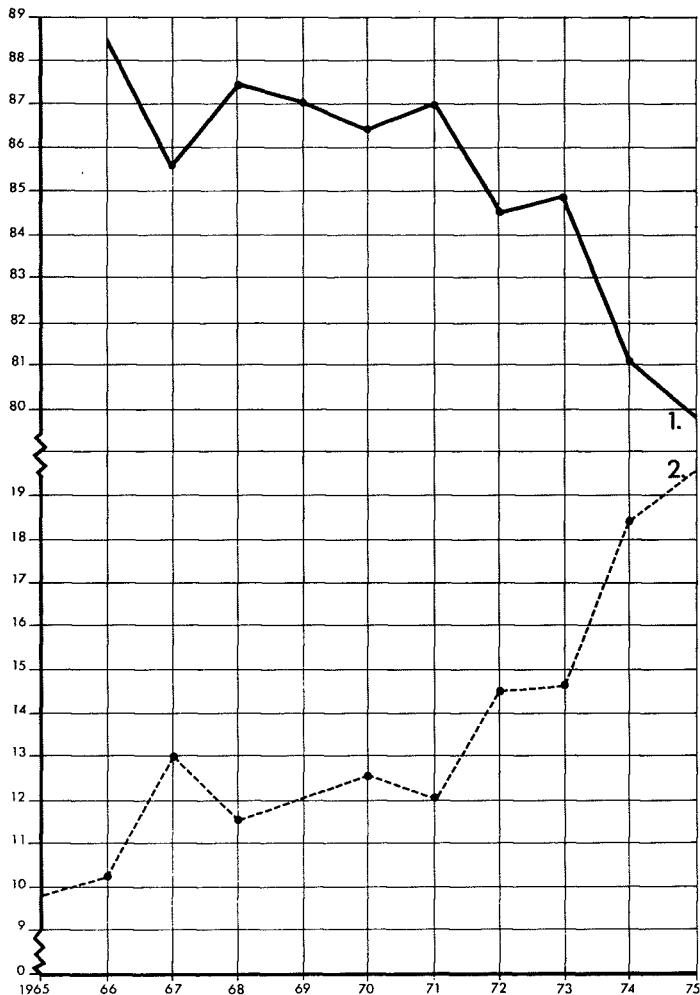
Es folgt aus diesen Überlegungen auch, daß die „Stabilisierungspolitik“ zwar intern die bereits beschriebenen Folgen hat, also im betrieblichen Arbeitsmarkt des entsprechenden Unternehmens Segmentierung innerbetrieblich nicht erzeugt und die Verlagerung von Anpassungseffekten auf Zulieferer etc. praktisch entfällt. Diese Politik läßt sich aber — solange gesamtwirtschaftliche Nachfrageschwankungen als unvermeidlich zu gelten haben — auf keinen Fall verallgemeinern, das heißt, von allen Konkurrenten übernehmen. Komplementär zu dem oder den Unternehmen, die erfolgreich diese Strategie verfolgen, muß es immer Unternehmen geben, die dem insgesamt bestehenden Anpassungserfordernis durch entsprechend überproportionale Anpassung Rechnung tragen. Dieser Effekt wird noch verstärkt, wenn die Unternehmen des „stabilen Sektors“ expandieren, wie es in den letzten zehn Jahren der Fall gewesen ist (vgl. dazu Schaubild 12). Das heißt aber auch, daß die erfolgreiche Stabilisierungspolitik in einem Unternehmen dort zur Vermeidung von Arbeitsmarktsegmentierung, in den anderen aber zu deren Verstärkung führen muß. Da dort die Anpassungserfordernisse größer werden, muß auch der Anteil des sekundären Arbeitsmarkts in diesen Betrieben wachsen. Da faktisch Anpassungen großen Ausmaßes immer auch negative Folgen für die verbleibende Belegschaft (den primären betrieblichen Teilmarkt) haben<sup>1)</sup>, tritt auch eine Segmentation zwischen den Betrieben mit insgesamt stabilen und denen mit labilen Beschäftigungsbedingungen ein.

1) Wegen erforderlich werdender Umsetzung, entstehender Angst um den Arbeitsplatz etc.

**Schaubild 12: Produktion von Pkw und Kombi in der BRD (1965-1975)**

1. Der Anteil der „Anpassungsunternehmen“ (A, B, C, D) an der Gesamtproduktion in v.H.<sup>1)</sup>
2. Der Anteil der „Stabilisierungsunternehmen“ (E, F) an der Gesamtproduktion in v.H.<sup>1)</sup>

v.H.-Satz



<sup>1)</sup> Der Anteil der „Stabilisierungs- und Anpassungsunternehmen“ zusammen betrug 1965 bis 1975 stets über 99 v.H.

v.H.-Sätze

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
1.	89,2	88,5	85,6	87,5	87,1	86,6	87,0	84,6	84,9	81,0	79,9
2.	9,8	10,2	13,1	11,4	12,0	12,4	12,1	14,4	14,5	18,5	19,5

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Politik der Stabilisierung unter den bestehenden Bedingungen (das heißt bei grundsätzlicher Unvermeidbarkeit von Nachfrageschwankungen) zwar für einzelne Betriebe erfolgreich verlaufen kann, insgesamt jedoch notwendig eine Polarisierung — vor allem der Beschäftigungschancen der Arbeitskräfte — bedeutet. Die Politik der schnellstmöglichen Anpassung kann aus Unternehmensperspektive durchaus bewußt gewählt werden, weil man sie für vorteilhaft hält, um je maximale Marktanteile und auch Gewinne zu realisieren. Sie führt aber, da die Flexibilität in diesem Falle immer entweder direkt (Entlassungen, Kurzarbeit etc.) oder auf vorgelagerter Stufe (Rücknahme von Fremdaufträgen etc.) auch auf Kosten der Arbeitskräfte gewonnen wird, zu negativen Beschäftigungsfolgen. Die Stabilisierungspolitik dagegen ist zwar in der Lage, negative Beschäftigungsfolgen für die Beschäftigten des Unternehmens zu vermeiden, wälzt sie aber auf Konkurrenzunternehmen und damit deren Belegschaft ab.<sup>1)</sup>

Insgesamt verbessern ließe sich die Lage für die Beschäftigten nur dadurch, daß einmal auf gesamtwirtschaftlicher Ebene die Voraussetzungen für die Vermeidung bzw. wenigstens Dämpfung von Nachfrageschwankungen geschaffen würden, auf betrieblicher Ebene dagegen durch eine längerfristige Planung, die strukturelle Entwicklungen zu berücksichtigen sucht und sich nicht auf ein Ad-hoc-Reagieren auf unvermittelt auftretende kurzfristige Marktschwankungen beschränkt. Gerade in der Automobilindustrie hat es in letzter Zeit eindrucksvolle Beispiele für Wechselbäder von Sonderschichten und Überstunden einerseits und Kurzarbeit und Personalabbau andererseits gegeben. Wenn auch — wie gezeigt werden sollte — es derzeit keine Möglichkeit gibt, den Folgen von Nachfrageschwankungen zu entgehen, so könnte doch durch eine vernünftige Personalpolitik und -planung sicher ein Gutteil der eben kurz gestreiften Fehlentwicklungen vermieden werden, die letztlich immer primär auf dem Rücken der Arbeitnehmer ausgetragen werden.

## **2. Arbeitsmarktwirkungen betrieblicher Maßnahmen**

Die beschriebenen betrieblichen Anpassungsmaßnahmen haben sich in vielfältiger Weise nicht nur auf die innerbetrieblichen, sondern auch auf außerbetriebliche Teilarbeitsmärkte bzw. den Gesamtarbeitsmarkt ausgewirkt.

Durch eine Reihe dieser Maßnahmen wurden direkt oder vermittelt über Umsetzungen Personalbewegungen ausgelöst, die entweder zum Wechsel der Arbeitsstätte, zu Arbeitslosigkeit oder zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben

1) Damit ist auch ein besonderes Problem der Arbeitnehmervertretungen benannt: Aus der Sicht der Interessen der jeweiligen Belegschaft ist „Stabilisierungspolitik“ sicher zu befürworten, während sich die Situation aus der Sicht der Arbeitnehmerinteressen insgesamt anders darstellt.

fürten. Erwerbslosigkeit und Austritt aus dem Arbeitsmarkt bedeuten temporäre oder dauerhafte Stilllegung von Arbeitskraftpotential und ein entsprechendes Zurückbleiben des Sozialprodukts hinter dem, was bei einer vollkommenen Nutzung der Arbeitskraftreserven möglich wäre. Ein Betriebswechsel ohne zwischenzeitliche Arbeitslosigkeit dagegen bleibt ohne derartige Folgen.

Vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind vor allem ältere Arbeitnehmer, vielfach mit einem Aufhebungsvertrag und dem Ziel vorzeitiger Pensionierung. Die Unternehmen haben sich hier von denjenigen älteren Arbeitskräften getrennt, die in ihrer Mehrzahl aufgrund des immer noch großen Verschleißes der Arbeitskraft nicht bis zum Erreichen der Altersgrenze an ihren Arbeitsplätzen hätten verbleiben können. Diese Arbeitnehmer hätten in den untersuchten Betrieben aufgrund tarifvertraglicher Schutzbestimmungen aber nicht entlassen werden können. Die Umsetzung auf geeignete Arbeitsplätze und die damit verbundenen Kosten ersparten sich die Unternehmen, indem sie die Arbeitsverhältnisse durch Aufhebungsvertrag einvernehmlich lösen ließen. Die angebotenen Leistungen ergaben auch für den Beschäftigten eine individuell tragbare Lösung.

Finanziert wird dieses Verfahren aber nur zum Teil vom Unternehmen, das den Betroffenen eine Abfindung oder Zuschüsse zur Altersversorgung zahlt. Die Hauptlast tragen die Versicherten insgesamt, zum einen als Mitglieder der Arbeitslosenversicherung, denn die Arbeitnehmer, die unkündbar waren, fallen nun doch mindestens bis zum Erreichen der Voraussetzungen für das vorgezogene Altersruhegeld der Arbeitslosenversicherung zur Last. Zum anderen sind die Versicherten als Beitragszahler der Rentenversicherungen betroffen, die für das vorgezogene Altersruhegeld aufzukommen haben.

Die Betriebe verschaffen sich also durch ein Instrument, dessen Einsatz und Gestaltung alleine bei ihnen liegt, Flexibilität bei der Personalanpassung. Die Kosten dieser Maßnahme werden aber größtenteils auf andere überwält, die noch dazu auf den Ablauf und die Gestaltung keinerlei Einfluß haben.<sup>1)</sup>

Ebenfalls mindestens vorübergehend nicht mehr der Erwerbsbevölkerung zugehörig ist ein Teil der im Zuge des Personalabbaus ausgeschiedenen teilzeitbeschäftigten Frauen. Hier gab es übrigens bis vor kurzem bei vielen regionalen Arbeitsverwaltungen die Praxis, ihnen das Arbeitslosengeld vorzuent-

1) Nicht viel anders stellt sich übrigens die Situation bei Kurzarbeit dar. Auch hier werden betriebliche Interessen und auch die Interessen von Einzelbelegschaften auf Kosten der Gesamtheit der Beitragszahler subventioniert, ohne daß die Nutznießer stets bereit sind, dieses Entgegenkommen dann auch zu honorieren. Ein Beispiel ist etwa die Weigerung vieler Unternehmen, die Millionen an Kurzarbeitergeld bezogen haben, bei steigender Nachfrage wieder Personal einzustellen: man fährt lieber Sonderschichten.

halten, soweit sie minderjährige Kinder hatten, da sie dem Arbeitsmarkt nicht voll zur Verfügung stünden.

Zwar nicht unbedingt aus dem Erwerbsleben, aber aus unserem Arbeitsmarkt ausgeschieden sind diejenigen Ausländer, die Aufhebungsverträge abgeschlossen haben bzw. entlassen wurden und anschließend in ihre Heimatländer zurückkehrten.

Ein Teil der mit Aufhebungsvertrag ausgeschiedenen und der entlassenen Arbeitnehmer (Deutsche und Ausländer) wurde arbeitslos und belastete somit den überbetrieblichen Arbeitsmarkt direkt. Verschlechtert wurde die Arbeitsmarktlage weiter durch die Einstellsperren bzw. das Nichtersetzen der Fluktuation. Betroffen waren und sind von der fehlenden Bereitschaft, Arbeitskräfte aufzunehmen, vor allem Jugendliche, die während der Rezessionsphase das Bildungssystem verließen und ins Erwerbsleben eintreten wollten. Viele konnten jedoch aufgrund der geringen Neigung der Unternehmen zu Einstellungen keine Stelle finden.

Die betrieblichen Personalmaßnahmen lösten aber auch zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel aus, nicht zuletzt durch die angebotenen Aufhebungsverträge mit Abfindungen. Manche Arbeitnehmer mit guten Beschäftigungschancen wurden so veranlaßt, den Betrieb zu wechseln und neben einer gleichwertigen Beschäftigung noch eine zusätzliche Barabfindung zu erhalten. Der Zugang von großenteils qualifizierten Arbeitskräften erlaubte es wiederum den aufnehmenden Betrieben, ihren Personalbestand umzustrukturieren und das Qualifikationsniveau anzuheben. Man stellte die gut ausgebildeten Arbeitskräfte ein, aber indem man — soweit nicht Expansion betrieben wurde, und das war in der gegebenen Situation eher die Ausnahme — für sie Arbeitsplätze frei machte durch den Abbau weniger qualifizierter Kräfte und solcher mit mißliebigem Verhalten.

Schließlich gab es im Zusammenhang mit innerbetrieblichen Umsetzungen Personalbewegungen über das Unternehmen hinaus. Umsetzungen wurden von den Betrieben vor allem vorgenommen, um bestimmte Arbeitskräfte mit guter Ausbildung im Betrieb zu halten, auch wenn deren ursprüngliche Arbeitsplätze aufgrund der Produktionseinschränkungen entfallen waren. Man versetzte diese Arbeitskräfte z.B. aus den der Produktion vorgelagerten Bereichen in die unmittelbare Fertigung. Die Sekundärwirkung war dann aber, daß in diesem Bereich mehr Arbeitsplätze abgebaut werden mußten, um für die Umgesetzten Platz zu schaffen. Der gesamte Vorgang bedeutete eine Herabstufung für die qualifizierten Umgesetzten. Für die weniger qualifizierten Arbeitskräfte der Produktionsabteilungen aber, die das Feld für die Umgesetzten räumen mußten, bedeutete es oft den Verlust der Beschäftigung im Betrieb. Im Endeffekt wurden zwar höherqualifizierte Arbeitskräftegruppen von Beschäftigungsverlust geschützt, die „Randbelegschaftsteile“ da-

80

gegen durch diese Maßnahmen noch verstärkt aus dem Betrieb auf den Arbeitsmarkt gedrängt.

Die Wirkungen der betrieblichen Maßnahmen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Aufgrund verschiedener Mechanismen kommt es dazu, daß die im Zuge des Personalabbaus letztlich aus den Unternehmen ausscheidenden Arbeitskräfte diejenigen sind, die für die Betriebe den geringsten Beschäftigungswert haben. In anderen Worten: Es ergibt sich eine Arbeitskräfteallokation, die die einen dem primären, die anderen dem sekundären Arbeitsmarkt zuweist.

Der erste Mechanismus besteht darin, Arbeitsplätze bei steigender Nachfrage einzurichten und sie mit Randgruppen des Arbeitskräftepotentials zu besetzen, die Arbeitsplätze dann bei rückläufiger Nachfrage wieder stillzulegen und die Arbeitskräfte zu entlassen.

Der zweite Mechanismus sorgt bei den Arbeitskräften des primären Teils für eine Höherstufung bei steigender und eine Herabstufung bei sinkender Nachfrage. Als Konsequenz dieses Vorgangs werden Beschäftigte aus dem sekundären Arbeitsmarkt bei Aufwärtsentwicklung auf die Arbeitsplätze der Höhergestuften gesetzt und müssen sie bei der umgekehrten Entwicklung wieder zu deren Gunsten räumen. Daraus resultiert, daß die zuletzt Eingestellten jeweils als erste wieder entlassen werden.

Den dritten Mechanismus schließlich ergibt der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. Er wird wirksam, wenn Betriebe von den konjunkturellen Nachfrageschwankungen unterschiedlich stark getroffen werden. Dann scheiden unter Umständen auch fachlich qualifizierte Arbeitskräfte aus einem stark betroffenen Betrieb aus, werden aber von einem weniger tangierten Unternehmen absorbiert, das seinerseits dafür wiederum weniger gut ausgebildete Arbeitskräfte freisetzt.

Auf direktem oder indirektem Wege haben die beschriebenen Zusammenhänge insgesamt die Konsequenz, daß die am geringsten bewerteten Arbeitskräfte erwerbslos werden.



Burkart Lutz

# **Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich**

Zum Einfluß des Bildungssystems  
auf die Gestaltung  
betrieblicher Arbeitskräftestrukturen



# Inhaltsgliederung

## Vorbemerkung

### **I. Die Beziehung von Bildungssystem und Beschäftigungssystem: Subordination, Entkoppelung oder was sonst?**

1. Die Bildungsreform und der Bedarf des Beschäftigungssystems
2. Das Axiom der technisch-ökonomischen Determiniertheit von Arbeitsformen, Beschäftigungsstrukturen und Bildungsbedarf
3. Der mühsame Weg zu einem neuen Konzept von Produktionsprozeß, Arbeit und Bildung

### **II. Personalstruktur und Arbeitsorganisation in deutschen und französischen Betrieben — eine empirische Analyse**

1. Das empirische Material
2. Bürokratische Organisation und hochgradige Arbeitsteilung als charakteristische Strukturmerkmale französischer gegenüber deutschen Betrieben
  - a) Die Führungsstruktur
  - b) Die Arbeitsteilung zwischen Produktion und technischen Büros
  - c) Die kaufmännisch-administrativen Dienststellen
  - d) Die Frage nach den Ursachen
3. Exkurs: Die Unmöglichkeit einer mikroökonomischen Erklärung über die relativen Arbeitskosten
4. Die Rolle von Bildungssystem und Qualifikationsstruktur
  - a) Das Verhältnis von schulischer Ausbildung, Allgemeinbildung und beruflicher Qualifizierung im deutschen und französischen Bildungssystem
  - b) Konsequenzen für die betriebliche Personal- und Qualifikationsstruktur
  - c) Qualifikationsstruktur und betriebliche Organisation: Das Beispiel der Instandhaltungsbetriebe von Hüttenwerken
  - d) Qualifikationsstruktur und betriebliche Organisation: generelle Tendenzen

### **III. Bildungssystem und betriebliche Gestaltung von Arbeitsteilung und Qualifikationsstruktur**

1. Die nationalspezifische Korrespondenz von Bildungssystem und betrieblichen Personalstrukturen als theoretisches Problem
2. Interdependenz von Bildungssystem und betrieblicher Arbeitskräftepolitik
3. Die Entwicklung von Bildungssystem und Beschäftigtenstruktur in Deutschland und Frankreich — eine historische Skizze
  - a) Das primäre Qualifikationsproblem in der industriellen Gründungsphase und Bedingungen und Formen seiner Lösung
  - b) Qualifikationsprobleme der entwickelten Großindustrie und die Divergenz ihrer Lösung
  - c) Vergangene Lösungen des Qualifikationsproblems und das neue Problem der sozialen Ungleichheit seit der Jahrhundertmitte
4. Erste Schlußfolgerungen für die Bundesrepublik: Die zunehmende Instabilität des Zusammenhangs von Bildung und Beschäftigung und die Verantwortung der Bildungspolitik

# Vorbemerkung

Der folgende Aufsatz ist einem doppelten Zusammenhang verpflichtet:

Der eine Zusammenhang wird dargestellt von der bildungspolitischen und vor allem berufsbildungspolitischen Diskussion in der Bundesrepublik, in welcher der Verfasser seit längerer Zeit eine Außenseiterposition einnimmt, die gegen Mißverständnisse und Mißdeutungen nicht geschützt ist, jedoch wenigstens gelegentlich Beachtung findet. Dieser bildungspolitische Diskussionszusammenhang lieferte den konkreten und aktuellen Anlaß für die folgenden Analysen und bestimmte die besondere Wendung ihrer Schlußfolgerungen.

Der andere Zusammenhang wird dargestellt von den früheren und laufenden empirischen und theoretischen Arbeiten im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung; den einen entstammt das empirische Material der Analysen, den anderen deren konzeptionelles Instrumentarium.<sup>1)</sup>

1) Der Aufsatz entstand im Rahmen der Arbeit an zwei Teilprojekten des SFB 101: vor allem am Teilprojekt C 3 „Prozesse und Probleme der Besonderung öffentlicher Bildung“, daneben auch am Teilprojekt C 4 „Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsbedingungen — Ansätze zu einem erweiterten Arbeitsmarktmodell“.

# I. Die Beziehung von Bildungssystem und Beschäftigungssystem. Subordination, Entkoppelung oder was sonst?

## 1. Die Bildungsreform und der Bedarf des Beschäftigungssystems

Als gegen Ende der fünfziger Jahre von Edding, Picht und anderen die Reformbedürftigkeit des deutschen Bildungssystems und insbesondere die Notwendigkeit einer starken Expansion seiner weiterführenden — sekundären und tertiären — Teile proklamiert wurde, lieferten der Bezug auf das sogenannte Beschäftigungssystem und der statistische Nachweis einer für die Bundesrepublik drohenden Abiturienten- und Akademikerlücke sehr brauchbare, da scheinbar unwiderlegbare Argumente: Wenn die Wirtschaftskraft einer Nation so eindeutig, wie dies etwa aus dem internationalen Vergleich hervorzugehen schien, von einer ausreichenden Versorgung der Volkswirtschaft mit hochqualifizierten Arbeitskräften abhing, wenn deshalb in Ost und West alle anderen Industrieländer mit großem Nachdruck und großen Aufwendungen daran gingen, die höheren Schulen und Hochschulen auszubauen, so war evident, daß auch die Bundesrepublik, um ihr zukünftiges Wirtschaftswachstum und ihre internationale Konkurrenzfähigkeit zu sichern, unbedingt und unverzüglich daran gehen mußte, ihr jahrzehntelang stagnierendes und in seinen sekundären und tertiären Teilen offenkundig unterentwickeltes Bildungssystem zu modernisieren und auszubauen. Bildungspolitik und Bildungsreform waren nun nicht mehr eine Sache, die jenseits der harten wirtschaftlichen Realitäten wohlmeinenden Pädagogen oder weltfernen Idealisten als Spielwiese überlassen werden durften; sie wurden zu einer nationalen Angelegenheit hoher, wenn nicht höchster Priorität.

In dem Maße freilich, in dem dann tatsächlich mit dem Ausbau des Bildungssystems begonnen wurde — wobei dahingestellt sei, ob die genannten bildungsökonomischen Thesen tatsächlich die Expansion auslösten oder nur die benötigte Legitimation für Entwicklungen und Entscheidungen lieferten, die aus ganz anderen Gründen ohnehin fällig waren —, trat die Bezugnahme auf das sogenannte Beschäftigungssystem und die Ableitung bildungspolitischer Ziele aus dem sich dort angeblich manifestierenden Bedarf in den Hintergrund: Der „Manpower-Bedarfs-Ansatz“ in der Bildungsökonomie hatte den Zenit seiner Aktualität bereits überschritten, bevor die Zahl der Studenten gegen Ende der sechziger Jahre nennenswert zu steigen begann.

Die inneren Strukturprobleme des expandierenden Bildungssystems — Versorgung mit Lehrkräften, Bereitstellung von Räumen, Beseitigung von Engpässen im Durchfluß der Schülerströme und Kontrolle der Schnittstellen zwischen Gymnasium und Hochschule wie zwischen berufs- und allgemeinbildenden Zügen und Zweigen — waren so vordringlich, daß sie für andere Überlegungen und Argumentationen kaum mehr Raum ließen.

Auch die einschlägige Forschung leistete ihren Beitrag zu dieser starken, ja teilweise erdrückenden „Binnenzentrierung“ der bildungspolitischen Diskussion — wie sie überhaupt, von wenigen Ausnahmen abgesehen, dem gesellschaftlichen Thematisierungsprozeß von Bildungsproblemen weit eher nachfolgte, als daß sie diesen selbst gesteuert hätte.

So ist es nicht verwunderlich, daß der in den letzten Jahren — vor allem angesichts der relativen Verknappung öffentlicher Haushaltsmittel — sich artikulierende Widerstand gegen die volle Realisierung der Expansionspläne sich nun seinerseits auf das Beschäftigungssystem bezieht und das Bedarfsargument in die andere Richtung wendet. Was noch vor einem Jahrzehnt als ein sehr wirksamer Hebel erschien, um den Ausbau der weiterführenden Schulen und der Hochschule durchzusetzen, erweist sich nunmehr zunehmend als gefährliches Strangulatorium nicht nur quantitativer Expansion, sondern — hierdurch — auch inhaltlicher Reform.

Ein Ausweg aus diesem Strangulationsrisiko scheint darin zu liegen, jetzt auch explizit die Autonomie des Bildungssystems zu postulieren und für die Bildungspolitik das Recht in Anspruch zu nehmen, aus eigener Hoheit und ohne Zwang zum Bezug auf andere gesellschaftliche Lebensbereiche Ziele zu definieren, die in Konkurrenz mit anderen Zielen — etwa der Wirtschafts- und Sozialpolitik — treten können. Der „Subordination des Bildungssystems unter das Beschäftigungssystem“ wird das Prinzip ihrer „Entkoppelung“ entgegengesetzt, das Freiräume für spezifisch bildungspolitische Absichten und Strategien schaffen soll, unabhängig davon, wie der Qualifikationsbedarf des Beschäftigungssystems jetzt oder in Zukunft aussieht. Eine Außen-Legitimation dieser bildungspolitischen Ziele — etwa gegenüber der Wirtschaftspolitik — wäre dann allenfalls noch auf einer sehr generellen, global-historischen Ebene sinnvoll, etwa nach dem Konzept der „zweiten Alphabetisierung“, das für die Zukunft eine gehobene Allgemeinbildung als zivilisatorisches Mindestanfordernis definiert — wie dies im 19. Jahrhundert für die Pflichtschule und die in ihr vermittelten Fertigkeiten und Kenntnisse galt.

Ganz unabhängig davon, ob diese Argumentation tatsächlich heute oder in einer weiteren Zukunft dazu imstande ist, die vielfältigen, auf komplexe Weise miteinander verknüpften Interessen zu konterkarieren, aus denen sich der Widerstand gegen grundlegende Strukturveränderungen des Bil-

dungssystems speist, also jenseits ihrer taktischen Opportunität, sind sehr ernsthafte Zweifel daran anzumelden, ob ein solches bildungspolitisches Konzept in sich konsistent und legitim ist. Zu fragen ist vielmehr, ob die Entkoppelungsthese — so ehrenwert und bildungspolitisch kompetent ihre Vertreter auch sein mögen — nicht in Wahrheit der Flucht vor einer historischen Verantwortung gleichkommt, was letzten Endes dann auch die ihrer Formulierung zugrundeliegende Absicht diskreditieren muß, die alles in allem ja eher bescheidenen bisherigen Reformen auch über Geburtenberg und Tendenzwende hinweg zu bewahren.

Ein solcher Vorwurf wiegt selbst in einer vorsichtigen und hypothetischen Formulierung schwer genug, um einer sorgfältigen Begründung zu bedürfen.

Diese Begründung sei im folgenden auf drei Ebenen zu geben versucht.

Auf einer ersten Ebene wird es darum gehen, die mehr oder minder implizite Axiomatik offenzulegen, in deren Rahmen überhaupt die „Subordinationsthese“ und in ihrer Abwehr die Forderung nach „Entkoppelung“ als Grundlage bildungspolitischer Strategien formulierbar sind. Diese Axiomatik ist durch die Vorstellung gekennzeichnet, daß einer bestimmten Produktionsstruktur und Produktionsweise auch eine eindeutig optimale Beschäftigungsstruktur entspricht, woraus sich ein technisch-ökonomisch hochgradig determinierter Bedarf des „Beschäftigungssystems“ an Bildungsqualifikationen ergibt.

Auf einer zweiten Ebene seien dieser Axiomatik eine Serie von — aus einem Vergleich der Personal- und Verdienststruktur deutscher und französischer Betriebe stammenden — empirischen Evidenzen gegenübergestellt, die mit ihr unvereinbar sind, da sich in beiden Ländern eine zwar starke, aber ganz unterschiedlich ausgeprägte Korrespondenz von Bildungssystem und Beschäftigungsstrukturen — auch bei weitgehender Vergleichbarkeit der technisch-ökonomischen Bedingungen — beobachten läßt.

Auf einer dritten Ebene ist dann zu versuchen, anhand der Skizze einer ersten historisch-analytischen Erklärung der empirischen Tatbestände Hinweise dafür zu gewinnen, welche bildungspolitischen Konsequenzen aus einer konzeptuellen Neufassung der Beziehung zwischen Bildungssystem, Beschäftigtenstruktur und Produktionsprozeß zu ziehen sind.

## **2. Das Axiom der technisch-ökonomischen Determiniertheit von Arbeitsformen, Beschäftigtenstrukturen und Bildungsbedarf**

Bis vor wenigen Jahren wurde auch in der fachwissenschaftlichen — soziologischen und ökonomischen — Diskussion als selbstverständlich und keiner

weiteren Prüfung und Erklärung bedürftig unterstellt, daß Berufs- und Qualifikationsstruktur, Arbeitsformen und Arbeitsanforderungen unmittelbarer Ausdruck der jeweiligen technisch-ökonomischen Produktionsbedingungen und Produktionsweisen seien.

Jenseits ideologischer Observanz, metatheoretischer Orientierung und gesellschaftlicher Interesseneinbindung war man sich doch in einer Vorstellung vom historischen Prozeß einig, derzufolge immer weiter ausgreifende und immer tiefer dringende naturwissenschaftliche Erkenntnis und deren Anwendung in immer weiter fortschreitender Naturbeherrschung durch Technik das zentrale, wo nicht einzige *Movens* der Geschichte darstellen, die eigentliche vorantreibende Kraft der gesellschaftlichen Entwicklung, die — unmittelbar über technologische Innovation oder mittelbar über von dieser induziertes Wirtschaftswachstum und wirtschaftlichen Strukturwandel — tradierte Verhaltensweisen, Gesellschaftsformationen und soziale Strukturen zur Anpassung und Erneuerung zwingt.

Ein solches durchaus naturgeschichtliches Entwicklungskonzept industrieller Gesellschaft liegt nahezu allen geschichtsphilosophischen und sozialwissenschaftlichen Schulen und Denkrichtungen zugrunde, die seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts versucht haben, die Dynamik eines von bürgerlicher Revolution, Entfaltung der Technik und Vordringen industrieller Produktionsweisen eingeleiteten Prozessen nicht nur zu beschreiben, sondern in ihrer Gesetzmäßigkeit zu erklären.

Auf einer konkreteren Ebene wird fast die Gesamtheit der neueren sozialwissenschaftlichen — z.B. industriesoziologischen oder bildungsökonomischen — Analysen und Prognosen veränderter Arbeitskräftestrukturen, Arbeitsformen und beruflicher Anforderungen von diesem Konzept beherrscht, und zwar in einer Weise, die diese Arbeiten gerade in dem Maße unfähig macht, empirische Evidenzen zu produzieren, die alternative Interpretationen ermöglichen oder nahelegen würden, indem sie die Regeln wissenschaftlicher Methodik strikte befolgen.

Die Untersuchungen über die „sozialen Auswirkungen technischen Fortschritts“, die in den fünfziger und sechziger Jahren so etwas wie den harten Kern industriesoziologischer Forschung in Europa ausmachten, waren allesamt durch eine Vorgehensweise charakterisiert, die nur dann zulässig ist, wenn man technische Innovation und den von ihrer Anwendung notwendig ausgelösten wirtschaftlichen Strukturwandel als bestimmenden Faktor gesellschaftlicher Veränderung hypostasiert. Sowohl beim Querschnittsvergleich von alten und neuen Betrieben, Betriebsteilen oder Anlagen gleicher Produktion wie auch beim Zeitvergleich zwischen altem und neuem Zustand ein und desgleichen Objektes fungieren allein Unterschiede oder Veränderungen von technischen Produktionsmitteln und der durch sie determinier-

ten Produktionsweise als unabhängige Variable, auf die dann alle beobachteten Variationen von Arbeitskräftestruktur und betrieblicher Organisation, Arbeitsformen und Arbeitsteilung wie Qualifikationsanforderungen kausal — nämlich als ihre „Auswirkungen“ — zurückgeführt werden.

In durchaus gleicher Weise ist jegliche Variante des „Arbeitskräfte-Bedarfs-Ansatzes“ in Bildungsökonomie und Arbeitsmarktforschung axiomatisch vorkonstruiert; ob man den Bedarf an spezifisch ausgebildeten Arbeitskräften oder auch das Auftreten spezifischer Arbeitsmarktgleichgewichte aus mehr oder minder komplexen Wachstumsalgorithmen oder aus intertemporalen oder internationalen Variationen von Dichteziffern ableitet — stets mußte, damit die so gewonnenen Aussagen überhaupt einen Sinn machten, zwingend unterstellt werden, daß die Beziehung zwischen ökonomischer Entwicklung einerseits und der Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit einer bestimmten Ausbildungsqualifikation andererseits über eine starre Koppelung von Produktionsweise und Arbeitskräftestruktur hergestellt wird.

Nach empirischen Daten, die dieses Axiom hätten in Frage stellen können, wurde zumeist — systematisch — gar nicht gefragt. So gab es kaum eine größere industriesoziologische Untersuchung, die es der Mühe wert fand, überhaupt noch nach eventuellen Unterschieden in Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung, Personal- und Qualifikationsstruktur zweier Betriebe oder Betriebsteile zu suchen, deren technische Merkmale als identisch nachgewiesen worden waren.

Oder man definierte solche, mit dem Grundaxiom nicht vereinbare empirische Befunde, sofern sie einmal zufällig zutage traten, ex post als Ausdruck von Anomie, Disfunktionalität oder historischem Rückstand und nahm ihnen damit jegliche Falsifizierungskraft. Die Existenz unaufhebbarer Sachzwänge industrieller Rationalität (oder auch die Wirkung der Gesetzmäßigkeiten der Kapitalverwertung) würde, so argumentierte man dann, nicht schon dadurch widerlegt, daß ihre Durchsetzung im konkreten Einzelfall durch Anpassungsschwierigkeiten verzögert sei. Ja, ein Teil der Bildungsökonomien erhob genau solche Argumentationen zum strategischen Prinzip der politischen Anwendung ihrer Ergebnisse, indem sie aus beobachteten Abweichungen von den zu erwartenden Zusammenhängen explizit die Notwendigkeit staatlicher bildungspolitischer Intervention ableiteten, die zum Beispiel in der Bundesrepublik zum Ziele haben mußte, die weiteres Wachstum bedrohende „Akademikerlücke“ durch Hochschulexpansion zu schließen — ohne irgendwann einmal zu fragen, ob nicht vielleicht die abweichende Struktur von Bildungssystem und Ausbildungsqualifikation in der Bundesrepublik gegenüber anderen Industrienationen auch Ausdruck unterschiedlicher Entwicklungsrichtungen von Produktions- und Gesellschaftsstruktur sei und jeweils gleiche Effizienzgrade der Volkswirtschaft zulassen könne.



Auf diesem Hintergrund wird auch das Dilemma der Bildungsreformer und die Inkonsistenz, ja Widersprüchlichkeit ihres Bezuges zum sogenannten Beschäftigungssystem verständlich: sowohl die unkritisch hoffnungsvolle Hinwendung zu diesem, solange der als unvermeidlich sich darstellende Wandel von Berufsstruktur und Qualifikationsbedarf ein sehr starkes Argument für das Aufbrechen verkrusteter Bildungsstrukturen und die Expansion von weiterführenden Schulen und Hochschulen lieferte; aber auch die fast beschwörerisch anmutende Anrufung der „Entkoppelung“, sobald die gleichen Argumentationen zur Garotte von quantitativer Expansion und damit qualitativer Reform des Bildungssystems zu werden drohen.

Will Bildungspolitik diesem Dilemma entgehen und mehr sein als nur Verteidigung tradierter sozialer Privilegien und diese sowohl legitimierender wie verschleiender Ideologien oder auch technokratisches Management der Schülerströme von Engpaß zu Engpaß, so bedarf sie zwingend eines neuen Konzepts der Beziehungen zwischen Produktionsprozeß und Arbeit sowie Arbeit und Bildung.

### **3. Der mühsame Weg zu einem neuen Konzept von Produktionsprozeß, Arbeit und Bildung**

In neuester Zeit wächst das Unbehagen und vermehren sich die Zweifel daran, daß die bislang selbstverständlich akzeptierte These einer deterministischen Beziehung des Produktionsprozesses zu Arbeitsformen und Arbeitskräftestrukturen und von diesen zu Bildung tatsächlich der Realität adäquat sei — wobei die Kritik an der bisherigen Axiomatik, so lebenswichtig sie für die Bildungspolitik ist, doch bislang nur zum kleineren Teil von der bildungspolitisch engagierten Wissenschaft artikuliert wurde.

Die Versuche, einige Implikationen der deterministischen Axiomatik — wie zum Beispiel die Mechanismen der einzelbetrieblichen Zuordnung von Arbeitskraft und Produktionsprozeß und der Nutzung von Ausbildungsqualifikationen in ihm — konzeptuell schärfer zu fassen und theoretisch besser abzustützen, führten in Sackgassen, die neue Ansätze zwingend nahelegten, da nicht plausibel zu begründen war, wie einzelbetriebliche Rentabilität über lange Perioden hinweg bei stark variierenden Außenbedingungen überhaupt gesichert werden kann, wenn nicht die Verfügung über und die Nutzung von Arbeitskraft ebenso als „elastische Potenz“ wirken wie die technisch-organisatorische Gestaltung des Produktionsprozesses.

Konflikte und Friktionen, wie sie zunehmend im System industrieller Arbeit auftreten und sich zum Beispiel in der Forderung nach „Humanisierung der Arbeit“ und der rasch zunehmenden Verknappung von einheimischer Arbeitskraft manifestieren, die noch bereit ist, unqualifizierte körperliche Ar-

beit unter belastenden Bedingungen und Anforderungen zu akzeptieren, können nicht mehr einfach als irrationaler Widerstand gegen notwendige Modernisierung erklärt oder als Ausdruck illegitimen „Anspruchdenkens“ auf die moralische Ebene abgeschoben werden.

Endlich zeigen die zum Teil dramatischen Erfahrungen, die in Entwicklungsländern mit der Übertragung der Industrialisierungs- und Modernisierungsmodelle hochentwickelter Länder gemacht wurden, wie wenig der diesen bisher zugeschriebene quasi naturgesetzliche Universalitätsanspruch gerechtfertigt ist.

Das System der Zusammenhänge zwischen technischem Fortschritt und Produktionsprozeß, Produktionsprozeß und Arbeit wie Arbeit und Bildung steht damit als Ganzes zur Diskussion. Wird nur bei einem seiner Glieder — sei es die Beziehung zwischen organisierter Bildung und Arbeit oder die Beziehung zwischen Arbeitsformen und einer bestimmten technisch-ökonomisch definierten Produktionsweise — die starre Verkoppelung fragwürdig, so gerät das gesamte Gebäude ins Wanken und müssen auch alle anderen Einzelbeziehungen neu durchdacht werden.

Darauf, die hiermit bezeichneten Aufgaben zu lösen, sind jedoch die einschlägigen Wissenschaften wie das gesellschaftliche Bewußtsein, in das sie eingebettet sind, allesamt kaum vorbereitet. Gegenpositionen, die in neuester Zeit häufiger bezogen werden, sind selten mehr als pragmatische Marginalkorrekturen (wie dies etwa bei den meisten Konzepten der Fall ist, die den „neuen Modellen von Arbeitsorganisation“ zugrunde liegen); oder sie hypostasieren Einzelfakten, die doch nur aus ihrem jeweiligen Bedingungs-zusammenhang heraus erklärbar sind (wie etwa die erfolgreiche „Penetration“ einzelner Gruppen von Hochschulabgängern, die sich eben genau zu einer Zeit vollzog, als der Ausstoß der Hochschule noch gering und abgeschlossenes Studium auch Nachweis und Ausdruck einer ganz bestimmten sozialen Herkunft und durch sie vermittelten gesellschaftlichen Orientierung war); oder sie verbleiben auf der Ebene bloßer Proklamation, wie dies zum Beispiel bei den Vertretern der These von der — bereits vollzogenen oder notwendigen oder wünschenswerten und durchsetzbaren? — „Entkoppelung des Bildungssystems vom Beschäftigungssystem“ der Fall ist.

Unter diesen Bedingungen muß es als glücklicher Zufall gewertet werden, daß der Verfasser aus einer früheren Untersuchung des Instituts (deren Ansatz und Vorgehensweise weiter unten kurz zu skizzieren ist) über empirische Daten verfügte, die im Rahmen der Arbeiten an zwei Teilprojekten des SFB 101 neu aufbereitet, in einzelnen Punkten ergänzt und in der hier interessierenden Perspektive analysiert werden konnten. Diese Befunde lieferten zugleich eine erste Bestätigung für eine Reihe von Thesen zum Zusammenhang zwischen organisierter Bildung, Qualifikation, Arbeitsmarkt, betrieb-

lichem Arbeitskräfteeinsatz und Produktionsprozeß, die in den letzten Jahren im Institut formuliert worden waren, und neue Anstöße dazu, wesentliche, von diesen Thesen implizierte Zusammenhänge schärfer und differenzierter als bisher zu fassen.

## II. Personalstruktur und Arbeitsorganisation in deutschen und französischen Betrieben — eine empirische Analyse.

### 1. Das empirische Material

Die große Mehrheit der empirischen Daten, auf denen die folgenden Analysen fußen, wurde 1971/72 gemeinsam vom Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) in Aix-en-Provence und dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München in einer Reihe von deutschen und französischen Betrieben erhoben, die jeweils nach maximaler paarweiser Vergleichbarkeit ihrer technisch-ökonomischen Merkmale ausgewählt worden waren.

Ziel der Erhebungen war eine möglichst exakte Erfassung der betrieblichen Verdienstdifferenzierung und Verdienststruktur; zu diesem Zwecke mußten auch die jeweilige betriebliche Personalstruktur erhoben und weitere Informationen über die betriebliche — hierarchische und funktionale — Organisation u.ä. ermittelt werden.<sup>1)</sup>

Als *Erhebungsbetriebe* wurden in jedem Land ausgewählt:

— zwei mittelgroße *Werkzeugmaschinenfabriken* (mit etwa 500 bis 700 Beschäftigten);

es handelte sich jeweils um auf die Herstellung eines Maschinentyps spezialisierte Betriebe, die selbständige Unternehmen darstellen und von denen je einer in einem ländlichen, kaum industrialisierten Raum bzw. am Rande eines großen industriellen Ballungsgebietes liegt; die Vergleichsbetriebe sind jeweils durch etwa gleiche Umsatz- und Personalentwicklung in den Jahren vor der Erhebung gekennzeichnet;

— zwei größere *Papierfabriken* (mit etwa 1000 bis 1500 Beschäftigten), die Zweigwerke von Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten sind;

1) Der Auftrag wurde erteilt von einer französischen Regierungsstelle, dem Centre d'Etude des Revenus et des Coûts (C.E.R.C.). Anlaß zu diesem Auftrag war die aus einer Analyse der nationalen Verdienststatistiken gewonnene Vermutung, daß die Verdienstdifferenzierung in Deutschland wesentlich geringer sei als in Frankreich; der Auftraggeber wollte zunächst, um eventuelle Strukturverzerrungen in den makrostatistischen Durchschnittswerten auszuschalten, in einer beschränkten Zahl von Einzelbetrieben die Richtigkeit dieser Vermutung überprüft und gegebenenfalls das Ausmaß der Unterschiede ermittelt haben.

je eine der ausgewählten Papierfabriken liegt außerhalb von Ballungsgebieten und produziert mit einer sehr modernen Technologie Massenware; die andere liegt im Einzugsgebiet einer größeren Industriestadt und produziert mit Anlagen unterschiedlicher Modernität eine breitere Palette von Papiersorten;

- je ein mittleres und ein großes Werk der *Stahlindustrie*, die beide großen Unternehmungen etwa vergleichbarer Struktur angehören;

das Werk mittlerer Größe (rund 1000 Beschäftigte) liegt jeweils am Rande eines großen industriellen Ballungsgebietes und stellt in Deutschland und Frankreich das gleiche Produkt der letzten Verarbeitungsstufe her; bei dem zweiten Betrieb handelt es sich jeweils um sehr moderne gemischte Hüttenwerke annähernd gleichen Produktionsprogramms, die erst nach dem Zweiten Weltkrieg außerhalb der traditionellen Stahlreviere errichtet wurden;

- je eine *Gerberei*;

die beiden — kleineren — Betriebe gehören dem gleichen Unternehmen an und liegen jeweils am Rande eines Industriegebietes bzw. einer stark industrialisierten Großstadt.

Die Absicht, bei der Auswahl der Vergleichsbetriebe maximale Gleichartigkeit ihrer technisch-ökonomischen Merkmale zu sichern, konnte — wenn auch einzelne Abstriche gemacht werden mußten — insgesamt gut und in einigen Vergleichspaaren nahezu optimal eingelöst werden.

Das *Produkt* ist in praktisch allen Vergleichspaaren identisch oder doch hochgradig ähnlich:

In den beiden Vergleichspaaren aus dem Werkzeugmaschinenbau werden in Deutschland und in Frankreich jeweils die gleichen speziellen Maschinentypen produziert. In einem der beiden Vergleichspaare der Papierindustrie erzeugen beide Betriebe ein Produkt gleichen Verwendungszwecks (wobei allenfalls die Abmessungen unterschiedlich sein können); beim anderen Vergleichspaar besteht zumindest erhebliche Deckungsgleichheit der in sich stärker differenzierten Produktsortimente beider Betriebe. In der Stahlindustrie stellen die beiden mittleren Werke der letzten Verarbeitungsstufe ein identisches Produkt her. Auch das Produktionsprogramm der beiden gemischten Hüttenwerke ist im wesentlichen das gleiche. Gewisse Probleme der Vergleichbarkeit bestehen allenfalls bei den Gerbereien, die in Deutschland und Frankreich jeweils unterschiedliche Lederqualitäten aus Häuten verschiedener Tierarten erzeugen.

Ähnlich groß ist auch die Vergleichbarkeit der *Produktionsweisen und der eingesetzten Produktionstechnologie*, die vor allem bei der Prozeßfertigung in der Papierindustrie und in der Stahlindustrie von Bedeutung ist (während bei den Werkzeugmaschinenfabriken und den Gerbereien das Produktionsverfahren und die eingesetzten Maschinen im wesentlichen durch Produkt und Branchenzugehörigkeit definiert sind und die Ausrüstung zum Teil sogar vom gleichen Hersteller stammt):

Bei den Papierfabriken bestehen allenfalls gewisse Unterschiede im Modernitätsgrad und der hiermit korrelierenden Leistungsfähigkeit der einzelnen Anlagen; in den bei-

den Vergleichspaaren aus der Stahlindustrie bestehen auf seiten der Anlagentechnologie keine nennenswerten Unterschiede, die sich in größeren Differenzen von Personalbesatz und Personalstruktur niederschlagen könnten.

Auch die *ökonomischen und organisatorischen* Merkmale der Betriebe differieren nur wenig. Bei mehreren Vergleichspaaren stehen deutsche und französische Betriebe auf identischen Märkten in Konkurrenz.

In praktisch allen Fällen wurde die Vergleichbarkeit des jeweils korrespondierenden Betriebes auch von den betrieblichen Fachleuten bestätigt, denen zumindest die Produkte und der Name des Vergleichsbetriebes, teilweise sogar die Betriebe selbst, bekannt waren. In der Stahlindustrie wie in der Papierindustrie (die beiden Gerbereien gehören sowieso, wie erwähnt, zum gleichen Unternehmen) wurden in Deutschland und/oder in Frankreich jeweils explizit die ausgewählten Vergleichsbetriebe als exaktes oder doch zumindest jeweils passendstes Gegenstück vorgeschlagen.

Zu erwähnen ist freilich, daß die hohe paarweise Vergleichbarkeit der untersuchten Betriebe auch mit einem unvermeidlichen Nachteil verbunden war: Die untersuchten Fälle sind insgesamt nur mit Einschränkungen für die gesamte Industrie des jeweiligen Landes charakteristisch. Einmal fehlen in der Stichprobe ganze Branchen, die in der deutschen oder der französischen Industrie eine wichtige Rolle spielen, so die Textil- und Bekleidungsindustrie in Frankreich, Chemie und Elektrotechnik in Deutschland. Auch stehen die einzelnen Vergleichspaare teilweise für unterschiedlich bedeutende Fraktionen der nationalen Industrie: Während die beiden deutschen Werkzeugmaschinenfabriken offensichtlich recht gut eine große Zahl von ähnlich strukturierten Betrieben nicht nur aus dem Werkzeugmaschinenbau, sondern auch aus dem allgemeinen Maschinenbau repräsentieren, die großes Gewicht in der Industriestruktur der Bundesrepublik haben, gilt in Frankreich der Werkzeugmaschinenbau als besonders unterentwickelte Industriebranche, die sich darüber hinaus durch eine besonders ungünstige Betriebsgrößenstruktur (einige große bis sehr große Unternehmen und eine Vielzahl kleiner und kleinster Betriebe) charakterisiert. Diese Einschränkung der je nationalen Repräsentativität der Untersuchungsstichprobe könnte jedoch allenfalls im Zuge weiterer Erhebungen korrigiert werden.

In den Untersuchungsbetrieben wurden in einem *ersten Erhebungsschritt* für einen ausgewählten — im allgemeinen für die beiden Vergleichsbetriebe gleichen — Monat des Jahres 1971 Arbeitszeit und Bruttomonatsverdienst sowie alle wichtigen Personaldaten (vor allem Arbeitsplatz- bzw. Tätigkeitsbezeichnung; tarifliche Lohn- bzw. Gehaltsgruppe; Geschlecht und Staatsangehörigkeit; Alter und Betriebszugehörigkeit) sämtlicher zu diesem Zeitpunkt beschäftigter Arbeitskräfte (mit Ausnahme der Betriebs- bzw. Unternehmensleitung) erfaßt.

Um Äquivalenz der Vergleichseinheiten zu sichern, wurden diese Daten in Übereinstimmung mit den betreffenden Betrieben in einer Reihe von Fällen bereinigt: entweder indem ganze Abteilungen (wie etwa der Vertrieb oder die Gießerei), die nur in einem der Betriebe bestanden, bei diesem Betrieb eliminiert wurden oder indem die Arbeitsteilung zwischen Unternehmensverwaltung und Zweigwerk durch Zurechnung bestimmter Arbeitsgruppen aus der Zentralverwaltung zum Zweigwerk oder umgekehrt vereinheitlicht wurde.

Die so bereinigten Daten wurden in Aix-en-Provence auf Datenträger übernommen und ausgewertet.

In einem *zweiten Erhebungsschritt* wurden den Untersuchungsbetrieben die wichtigsten Befunde aus dem eigenen und dem jeweiligen Vergleichsbetrieb zugänglich gemacht und ausführlich mit den zuständigen Fachleuten diskutiert: sowohl um eventuelle Fehler — etwa bei der Einstufung von Arbeitskräften in hierarchische Ebenen bzw. Qualifikationsgruppen und bei der Zuordnung zu den wichtigsten betrieblichen Funktionsbereichen (unterschieden wurde im allgemeinen zwischen: Produktion, Instandhaltung, technische Dienste, kaufmännische und Verwaltungsdienste) — zu korrigieren als auch, um erste Erklärungen für die beobachteten — wie noch zu zeigen sein wird, in vielen Fällen außerordentlich großen — Unterschiede zwischen den Vergleichsbetrieben zu erhalten.

Spätestens bei diesem Abstimmungsprozeß wurde eine Reihe von Problemen sichtbar, die nicht befriedigend gelöst werden konnten, da sie selbst aus strukturellen Unterschieden zwischen der deutschen und französischen Industrie zu resultieren scheinen. Solche Probleme entstanden vor allem bei der Abgrenzung von drei wichtigen Personalkategorien, nämlich den in Deutschland so genannten leitenden Angestellten, Vorarbeitern und Facharbeitern und den korrespondierenden Gruppen in Frankreich.

Während die „*cadres supérieurs*“ in Frankreich einen klar definierten arbeits- und tarifrechtlichen Status haben, konnten ihre Äquivalente in deutschen Betrieben — „*leitende Angestellte*“ — im Regelfalle nur nach dem Negativkriterium der Regelung des Arbeitsverhältnisses durch Einzelvertrag („*außertarifliche Angestellte*“) von den restlichen Gehaltsempfängern abgegrenzt werden.

Während der *Vorarbeiter* in Deutschland in aller Regel Lohnempfänger (allenfalls Monatslöhner) ist, steht sein Äquivalent in Frankreich, der „*chef d'équipe*“, als Arbeitsvorgesetzter im Angestelltenverhältnis.

Während in Deutschland die tarifliche Einstufung als *Facharbeiter* in der Regel eine abgeschlossene drei- bis dreieinhalbjährige Ausbildung im betreffenden Beruf voraussetzt, ist die Qualifikation der französischen „*ouvriers professionnels*“ — wie schon die Existenz von mindestens drei, teilweise sogar fünf, unterschiedlichen Tarifgruppen zeigt — sehr viel heterogener; nur bei einem Teil von ihnen kann eine systematische Ausbildung vom Typ der deutschen Lehre vorausgesetzt werden.

Auf die hierdurch verursachten möglichen Unschärfen ist weiter unten noch einzugehen. Schon jetzt sei jedoch gesagt, daß eine — allerdings nur mit sehr großem Aufwand durchzuführende — Bereinigung der hieraus resultierenden Fehler fast immer die aus den Daten ablesbare Diskrepanz zwischen den deutschen und französischen Betrieben noch weiter vergrößert hätte.

Die endgültigen Untersuchungsbefunde und ihre Analyse wurden von LEST in Form einer Serie von Arbeits- und Materialberichten dem Auftraggeber vorgelegt, der selbst eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse erarbeitete, im Mai 1974 in hektographierter Form einer begrenzten Fachöffentlichkeit vorlegte und im Frühjahr 1975 veröffentlichte.<sup>1)</sup>

Diese Texte stellen jedoch in erster Linie auf die Verdienstdifferenzierung ab. Deshalb konnte der Verfasser, um das Material in der hier interessierenden, wesentlich anderen Perspektive — die Personalstruktur, die sich in ihr abbildenden Formen betrieblicher Hierarchie, Organisation und Arbeitsteilung und die ihr zugrundeliegende Qualifikationsstruktur — zu analysieren, allenfalls einzelne Zahlen, Zusammenstellungen und Aussagen unmittelbar aus den französischen Texten übernehmen und mußte überwiegend auf das Urmaterial bzw. unveröffentlichte detaillierte Arbeitstabellen zurückgreifen, was allerdings aus arbeitsökonomischen Gründen teilweise nur für besonders charakteristische Beispiele möglich war.

## **2. Bürokratische Organisation und hochgradige Arbeitsteilung als charakteristische Strukturmerkmale französischer gegenüber deutschen Betrieben**

Die Erhebung machte drei markante Unterschiede zwischen deutschen und französischen Betrieben sichtbar, die sich beziehen auf (a) die Führungsstruktur; (b) die Arbeitsteilung zwischen den unmittelbar produktiven Teilen des Betriebes und den — konstruierenden, planenden, arbeitsvorbereitenden und kontrollierenden — technischen Stäben und Dienststellen; sowie (c) die personelle Besetzung und innere Struktur der kaufmännisch-administrativen Betriebsteile.

Sie seien anhand von Überblickstabellen und besonders charakteristischen Beispielen ausführlicher dargestellt.

1) CERC, *Structure des salaires et structure des emplois dans les entreprises françaises et allemandes*, Paris 1975.



## a) Die Führungsstruktur

Mit Ausnahme eines Vergleichspaares — in dem beide Betriebe eine für ihre Branche und ihr Land recht untypische Situation aufweisen — ist in Frankreich der Anteil der ausschließlich oder überwiegend mit Führungsaufgaben betrauten Arbeitskräfte stets höher als in den deutschen Vergleichsbetrieben: Im Durchschnitt aller deutschen Untersuchungsbetriebe stellen Führungskräfte einschließlich Arbeitsvorgesetzte rund 9%, im Durchschnitt der französischen Vergleichsbetriebe hingegen 14% des gesamten Personals.

Noch deutlicher werden die Unterschiede, wenn man sich auf den produktiven Sektor (Produktion und Instandhaltung) der Betriebe beschränkt und die „Führungsdichte“, d.h. die Zahl der Arbeiter je Führungskraft bzw. Arbeitsvorgesetzten, berechnet.

### **Führungsdichte (Arbeiter je Arbeitsvorgesetztem bzw. Führungskraft) in Produktion und Instandhaltung**

<i>Vergleichspaar</i>		<i>Frankreich</i>	<i>Deutschland</i>
Werkzeugmaschinenbau	I	11	22
	II	20	16
Stahlindustrie	I	9	20
	II	9	25
Papierindustrie	I	8	17
	II	9	35
Gerbereien	I	7	28
	II		

Mit Ausnahme des Vergleichspaares II im Werkzeugmaschinenbau ist also die Führungsdichte in der Produktion in den französischen Betrieben stets mindestens doppelt so hoch wie in den deutschen Vergleichsbetrieben.

Hierin drücken sich zwei Tatbestände aus:

- Die unterste Führungsebene ist in Deutschland (immer mit Ausnahme einer der beiden Werkzeugmaschinenfabriken) stets schwächer besetzt als in Frankreich: Ein Meister hat also unter sonst gleichen Bedingungen wesentlich mehr Arbeiter zu beaufsichtigen, anzuleiten und zu überwachen als in Frankreich.
- Die Zahl der Führungsebenen ist in Frankreich größer als in Deutschland.

Hierfür zwei Beispiele:

100

Zunächst die *Produktionswerkstätten* des Vergleichspaars Werkzeugmaschinenbau I:

Hierarchische Ebene	Anzahl der Arbeitskräfte
<i>Deutscher Betrieb</i>	
Produktionsleiter	1
Obermeister	3
Meister	17
Arbeiter	452
<i>Französischer Betrieb</i>	
Produktionsdirektor	1
stellv. Produktionsdirektor	1
Fertigungschef	1
Abteilungsleiter	3
stellv. Abteilungsleiter	2
Obermeister	3
Meister	5
Vorarbeiter (Hilfsmeister)	23
Arbeiter	406

Den rund 400 Lohnempfängern des französischen Betriebes stehen auf der untersten Führungsebene 23 Hilfsmeister (Führungsdichte 1:17,5), den rund 450 Lohnempfängern im deutschen Betrieb auf der untersten Führungsebene 17 Meister (Führungsdichte 1:26,5) gegenüber.

Den drei Führungsebenen des deutschen Betriebes entsprechen mindestens sechs — unter Berücksichtigung der Stellvertreterpositionen sogar acht — Führungsebenen im französischen Betrieb.

Kaum anders sind die Unterschiede in der Führungsorganisation der kaufmännischen und technischen Büros. Der Bereich „*Verwaltung und Betriebsabrechnung*“ im Vergleichspaar *Stahlindustrie II* ist wie folgt organisiert:

Hierarchische Ebene	Anzahl der Arbeitskräfte
<i>Deutscher Betrieb</i>	
Bereichsleiter	1
Abteilungsleiter	8
Sachbearbeiter und sonstige kaufmännische Angestellte	127
<i>Französischer Betrieb</i>	
Bereichsleiter	1
Hauptabteilungsleiter	3
Abteilungsleiter	3
stellv. Abteilungsleiter	4
Büroleiter und Gruppenleiter	39
Sachbearbeiter und sonstige kaufmännische Angestellte	174

Den neun deutschen Führungskräften auf zwei hierarchischen Ebenen entsprechen im französischen Betrieb 50 Führungskräfte auf fünf Führungsebenen; auf eine Führungskraft treffen hier lediglich 3,5, dort jedoch 14 Angestellte mit ausführenden Tätigkeiten.

Diesen Unterschieden in der Führungsorganisation scheinen erhebliche Differenzen im faktischen Entscheidungsspielraum und der formalen Kompetenz der einzelnen Führungskräfte und Arbeitsvorgesetzten zu entsprechen, wie bei der Diskussion der Untersuchungsbefunde mit Vertretern der untersuchten Betriebe deutlich wurde (wobei darauf hinzuweisen ist, daß dieser Sach-

verhalt nicht systematisch untersucht wurde): Unter sonst gleichen Bedingungen scheinen die deutschen Meister, Abteilungsleiter und sonstigen Führungskräfte weit mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich zu besitzen als ihre französischen Kollegen, die häufig einem stark formalisierten System von Regeln und Kontrollen unterworfen sind.

Insgesamt scheint also die Struktur der Industriebetriebe in Frankreich weit stärker als in der Bundesrepublik von bürokratisch-autoritären Prinzipien beherrscht zu werden. Hiermit korrespondieren Unterschiede in Verdienstdifferenzierung und Qualifikation, auf die weiter unten noch einzugehen ist.

## **b) Die Arbeitsteilung zwischen Produktion und technischen Büros**

Nur in vier Vergleichspaaren — Werkzeugmaschinenbau und Stahlindustrie — bestehen jeweils organisatorisch besondere technische Dienststellen (während in der Papierindustrie und den Gerbereien offensichtlich die auftretenden technischen Probleme von den Linienvorgesetzten in Instandhaltung und Produktion mitbearbeitet werden).

Diese technischen Stäbe, Dienststellen oder Abteilungen — im Maschinenbau vor allem Konstruktion und Arbeitsvorbereitung, in der Stahlindustrie vor allem technische Betriebswirtschaft, Produktionsplanung und Qualitätsstellen — sind in den vier Vergleichspaaren in Frankreich stets personell stärker besetzt und vielfach auch organisatorisch schärfer von der Produktion abgesetzt. Im Schnitt liegt der Anteil der in diesen Dienststellen beschäftigten Arbeitskräfte an der Gesamtbelegschaft in den französischen Betrieben mit über 10% rund doppelt so hoch wie in Deutschland mit gut 5%.

Dies ist wohl vor allem Ausdruck einer anderen — und in Frankreich wesentlich schärferen — Arbeitsteilung zwischen den produzierenden Teilen des Betriebes einerseits, seinen konzipierenden, planenden und kontrollierenden Teilen andererseits: Ganz offensichtlich werden in Deutschland in erheblichem Umfang Probleme in den Produktionsbetrieben und von deren Belegschaft selbst gelöst, zu deren Bearbeitung in Frankreich die organisatorische Aussonderung spezialisierter Dienststellen unvermeidlich schien. Die für Frankreich charakteristischen Formen bürokratischer Organisation bewirken dann eine zusätzliche Vergrößerung des hier eingesetzten Personals.

Hierfür drei Beispiele:

### **(1) Werkzeugmaschinenbau (I)**

In den beiden bereits im Hinblick auf ihre Führungsstruktur im Produktionsbetrieb herangezogenen Werkzeugmaschinenfabriken bestehen die technischen Dienststellen

in Deutschland aus zwei leitenden Angestellten (Abteilungsleiter Konstruktion und Abteilungsleiter Arbeitsvorbereitung) sowie 19 technischen Angestellten mit Sachbearbeiterfunktionen (vor allem Meister in der Produktkontrolle und Konstrukteure). Im französischen Betrieb sind hingegen außerhalb der Produktion 50 technische Angestellte beschäftigt, die sich auf mehrere organisatorisch selbständige Einheiten (mit dem Status von Abteilungen bzw. Hauptabteilungen) verteilen: Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung, Qualitätskontrolle, Konstruktion und Entwicklung. Von ihnen haben 17 Führungsfunktionen auf mindestens drei, wenn nicht vier hierarchischen Ebenen. Drei dieser Führungskräfte (die Bereichsleiter Konstruktion, Qualität und Entwicklung) sind in der Unternehmenshierarchie dem Produktionsleiter gleichgestellt und werden als Direktoren bezeichnet.<sup>1)</sup>

Soweit im Zuge der Erhebung feststellbar, hat die Existenz organisatorisch schärfer durchgegliederter, mit größerem Gewicht in der Unternehmenshierarchie ausgestatteter und personell wesentlich stärker besetzter technischer Dienststellen im französischen Betrieb kein nennenswert größeres Innovationspotential zur Folge: So befand sich der deutsche Betrieb zur Zeit der Untersuchung in einer tiefgreifenden Rationalisierungsphase; möglicherweise — ohne daß dies jedoch im einzelnen belegt werden könnte — ist die Produktinnovationsrate (z.B. Ausstattung der produzierten Maschinen mit elektronischer Steuerung usw.) im deutschen Betrieb sogar höher als bei seinem französischen Konkurrenten.

## (2) Stahlindustrie (I)

In den beiden Betrieben der letzten hüttentechnischen Verarbeitungsstufe mit jeweils knapp 1000 Beschäftigten ist zwar die personelle Besetzung der technischen Dienststellen insgesamt nicht sehr verschieden: Diese stellen rund 5% der Werksbelegschaft im deutschen und rund 7% im französischen Betrieb. Dennoch läßt sich gerade an diesem Beispiel ein sehr charakteristischer Zusammenhang aufzeigen:

Während bei der Mehrzahl der technischen Dienststellen, insbesondere insoweit sie sich der in der deutschen Stahlindustrie sogenannten „technischen Betriebswirtschaftsstelle“ (Planung, Materialwirtschaft, Energiewirtschaft u.ä.) zuordnen lassen, keine besonders hervorstechenden quantitativen oder qualitativen Differenzen festzustellen sind, besteht im französischen Betrieb ein personell relativ stark besetztes „technisches Büro“, in dem ein nennenswerter Anteil der hochqualifizierten technischen Angestellten beschäftigt ist und für das es im deutschen Betrieb kein Äquivalent gibt. Die Funktion dieses technischen Büros besteht insbesondere darin, aufgrund detaillierter Analysen der Produktionsabläufe genaue Verfahrensvorschriften für die einzelnen Anlagen und Produkttypen auszuarbeiten, deren Befolgung von den Führungskräften und Arbeitsvorgesetzten in der Produktion durchzusetzen ist. Das in diesen Verfahrensvorschriften festgelegte technische Know-how wird hingegen im deutschen Betrieb als selbstverständlicher, keiner näheren Explizierung bedürftiger Bestandteil der fachlichen Kompetenz der Produktionsbelegschaft (einschließlich der Linienvorgesetzten) betrachtet.<sup>2)</sup>

- 1) Es sei daran erinnert, daß dieser französische Betrieb insgesamt 700 Beschäftigte, davon 400 Lohnempfänger, zählt.
- 2) Der Zufall wollte es, daß der technische Direktor des deutschen Betriebes früher einige Monate als Austauschingenieur in dem französischen Vergleichswert verbracht und sich dort auch mit den Funktionen des technischen Büros beschäftigt hatte; dieser Tatsache verdankt die Untersuchung wertvolle Informationen, die andernfalls nur durch sehr aufwendige Recherchen hätten beschafft werden können.

Dieser jeweils anders ausgeprägten Arbeitsteilung entspricht, daß:

- in Deutschland die technischen Dienststellen der Führungslinie der Produktion unterstellt, in Frankreich jedoch ihr gleichgestellt sind;
- in der Produktion im deutschen Betrieb acht, im französischen jedoch nur vier Ingenieure eingesetzt sind.

Der wesentlich höheren — nur zum Teil durch die größere Ingenieurdichte indizierten — fachlichen Kompetenz der Produktionsbelegschaft im einen Falle steht im anderen Falle die Notwendigkeit zu sehr viel detaillierter ausgearbeiteten und verbindlichen Verfahrensvorschriften gegenüber — zu deren Erstellung dann das technische Büro mit seinem insgesamt hochqualifizierten Personal unvermeidlich erscheint.

### (3) Instandhaltungsbetriebe in der Stahlindustrie (II)

Die krasseste Diskrepanz in der Arbeitsteilung zwischen technischen Dienststellen einerseits, unmittelbar produktiven — ausführenden — Betriebsteilen andererseits wurde in den Instandhaltungsbetrieben der beiden gemischten Hüttenwerke beobachtet.

In der „Linie“ der Instandhaltungs- und Energiebetriebe des deutschen Werkes sind rund 1170 gegenüber 1660 Arbeiter, Arbeitsvorgesetzte und Führungskräfte im — etwas größeren — französischen Werk beschäftigt. Hinzu kommen in Deutschland ca. 100 und in Frankreich ca. 400 (überwiegend technische) Angestellte in den diesen Betrieben zugeordneten technischen Stäben und Dienststellen<sup>1)</sup> — darunter in Deutschland rund 15, in Frankreich hingegen rund 150 Techniker mit arbeitsvorbereitenden Funktionen. Bezogen auf die eigentliche Instandhaltungsbelegschaft, bedeutet dies, daß im deutschen Werk auf einen Techniker der Arbeitsvorbereitung knapp 80 Beschäftigte im Instandhaltungsbetrieb (davon gut 70 Arbeiter) treffen; in Frankreich ist das Verhältnis hingegen 1:11 (bzw. 1:9 Arbeiter).

Die unvergleichlich stärkere personelle Ausstattung der Arbeitsvorbereitung in der Instandhaltung des französischen Werkes ist Ausdruck einer extrem verschiedenen Verantwortungs- und Entscheidungsstruktur:

Im deutschen Werk werden fast 50 Prozent aller Reparaturen (bei denen es sich allerdings ganz überwiegend um die Beseitigung geringfügiger Fehler und Schäden handelt) von den Schlossern und Elektrikern auf ihren Kontrollgängen oder bei der Gelegenheit größerer Reparaturen auf eigene Initiative durchgeführt und dann nur anschließend gemeldet. Für das Gros der Reparaturarbeiten liegt die Verantwortung bei den Instandhaltungsmeistern. Die Entscheidung über finanziell sehr aufwendige oder aus anderen Gründen — wie von ihnen verursachte längere Produktionsstillstände — besonders bedeutsame Reparaturen wird von den Führungskräften der Instandhaltung (zusammen mit den zuständigen Produktionsleitern) getroffen. Die Rolle der Arbeitsvorbereitung beschränkt sich darauf, die Reparaturarbeiten in den turnusmäßigen Bau- und Reparaturschichten zu planen und so vorzubereiten, daß Ersatzteile und Arbeitsmittel rechtzeitig bereitstehen usw.

- 1) Die genauen Personalbestände in diesen Dienststellen und ihre funktionale Aufgliederung war aus den im Augenblick der Abfassung dieses Aufsatzes noch zugänglichen Erhebungsunterlagen nicht mehr genau rekonstruierbar. Es muß infolgedessen mit angenäherten Werten gearbeitet werden, die aus zusammenfassenden Darstellungen in den Originalberichten stammen oder den Protokollen der Abschlußgespräche in den Werken entnommen werden konnten.

Im französischen Werk hingegen liegt praktisch die gesamte Entscheidungsbefugnis über Reparatur und Instandhaltung bei der Arbeitsvorbereitung, die sich selbst wieder in zwei organisatorisch getrennte Dienststellen — Inspektion und Arbeitsvorbereitung im eigentlichen Sinn — gliedert. Hier muß jede Störung und Unregelmäßigkeit zunächst dem für den betreffenden Werkteil zuständigen Inspektor gemeldet werden; erst dessen Störungsbericht kann die Entscheidung zur Durchführung der Reparaturen begründen, die dann in allen Einzelheiten von der Arbeitsvorbereitung festgelegt wird. Die Rolle der — übrigens im französischen Werk weitaus zahlreicheren — Arbeitsvorgesetzten beschränkt sich darauf, die Einhaltung der von der Arbeitsvorbereitung erstellten Durchführungsvorschriften zu garantieren.

Diese in Deutschland und Frankreich jeweils ganz anders ausgeprägte Arbeitsteilung zwischen Produktion (und im letzten Beispiel kann der Instandhaltungsbetrieb als Produktionsbetrieb gelten) einerseits und den technischen Stäben andererseits findet, wie in einem Beispiel schon angedeutet, ihre Entsprechung in den Qualifikationsstrukturen des hier und dort eingesetzten Personals; hierauf ist weiter unten noch näher einzugehen.

### **c) Die kaufmännisch-administrativen Dienststellen**

Im Durchschnitt der französischen Untersuchungsbetriebe stellen die kaufmännisch-administrativen Dienststellen 9% gegenüber 6% des gesamten Personals in den deutschen Betrieben. In allen Vergleichspaaren liegt der entsprechende Wert in Frankreich höher als in Deutschland, in einigen Fällen mehr als doppelt so hoch.<sup>1)</sup>

Die relativ stärkere Besetzung der kaufmännisch-administrativen Dienststellen in den französischen Betrieben korreliert eng mit einer dort sehr viel ausgeprägteren bürokratisch-hierarchischen Organisation — wie bereits unter a) am Beispiel des Bereichs „Betriebsabrechnung und allgemeine Verwaltung“ in den beiden gemischten Hüttenwerken gezeigt wurde. Dieser Tatbestand wurde schon bei der Datenerhebung deutlich: Während in den deutschen Betrieben die große Mehrzahl des hier interessierenden Personals in den betrieblichen Unterlagen einfach als „kaufmännische Angestellte“ ohne nähere Bezeichnung von Funktion oder hierarchischer Position geführt wird, weisen die entsprechenden Unterlagen der französischen Betriebe sehr viel mehr präzise Tätigkeits- und Rangbezeichnungen aus, die auf eine wesentlich formalisiertere vertikale und horizontale Arbeitsteilung hinweisen.

Die Organisation kaufmännisch-administrativer Dienststellen in deutschen Betrieben kennt als fast durchgängiges vertikales Strukturierungsprinzip eine Differenzierung nach zwei Ebenen: Sachbearbeiter und Abteilungsleiter;

1) Hierbei ist noch nicht berücksichtigt, daß in den deutschen Büros Teilzeitarbeit von weiblichen Angestellten wesentlich häufiger ist als in Frankreich; eine Umrechnung der kaufmännischen Angestellten auf Vollarbeitskräfte ergäbe eine noch höhere Differenz zwischen beiden Ländern.

in größeren Betrieben existiert oberhalb der Abteilungsleiter noch eine weitere, durch Positionsbezeichnungen wie Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiter oder kaufmännischer Direktor definierte Ebene; die — weiblichen — Hilfskräfte sind formal von den Sachbearbeitern meist durch ihre niedrigere tarifliche Einstufung abgesetzt.

In den französischen Betrieben ist das kaufmännisch-administrative Personal im Regelfalle fünf bis sechs hierarchischen Ebenen zugeordnet; hier entspricht zumeist dem Aufgabengebiet, das in deutschen Betrieben von ein oder zwei Sachbearbeitern wahrgenommen wird, eine organisatorisch besondere Abteilung mit mehreren als solche ausgewiesenen Führungskräften (Abteilungsleiter, stellvertretender Abteilungsleiter, Büro- oder Gruppenleiter).

Besonders charakteristisch — aber keineswegs untypisch — hierfür ist die Situation in den beiden auf Massenprodukte spezialisierten Papierfabriken (Vergleichspaar Papierindustrie II):

### Struktur der kaufmännisch-administrativen Dienststellen (Papierfabrik)

	<i>Deutschland</i>	<i>Frankreich</i>
leitende Angestellte	4	4
mittlere Führungskräfte	—	20
Sachbearbeiter und Gleichgestellte	12	48
Hilfskräfte (weibliche Angestellte)	21	32
Insgesamt	37	104

Bezogen auf die — in Frankreich etwas größere — Gesamtbelegschaft des Werkes beläuft sich der Anteil des kaufmännisch-administrativen Personals im deutschen Betrieb auf gut 4% und im französischen Betrieb auf 9%.<sup>1)</sup>

Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Betrieben liegt im mittleren Bereich; die — gleiche — Zahl leitender Angestellter ist funktional bestimmt und entspricht den im jeweiligen Werk von den kaufmännischen Büros wahrgenommenen hauptsächlichen Aufgabengebieten (Betriebsabrechnung, Personal, Ein- und Verkauf — letzterer teilweise nach Absatzgebieten differenziert); die Zahl der Hilfskräfte — Schreibarbeiten, Telefondienst, Kartei- und Kontoführung — variiert ungefähr proportional zur Belegschaft. Auf mittlerer Ebene sind hingegen im deutschen Betrieb nur zwölf Sachbearbeiter, in Frankreich 68 Angestellte beschäftigt, von denen fast ein Drittel als Führungskräfte — Abteilungsleiter, Gruppenführer oder Büroleiter — ausgewiesen wird und eingestuft ist.

Diesen Diskrepanzen in hierarchischer (und damit korrelativ funktionaler) Differenzierung der kaufmännisch-administrativen Dienststellen entsprechen, wie sich bei den Abschlußdiskussionen mit den Vertretern beider Betriebe

1) Noch größer wäre die Diskrepanz, würde man sie auf den Ausstoß beziehen, der im deutschen Betrieb deutlich höher ist als im französischen Vergleichswerk.

sehr deutlich zeigte, markante Unterschiede in den Beziehungen zwischen Unternehmensverwaltung und Zweigwerk. Bei formal gleicher funktionaler Aufgabenteilung zwischen Zentrale und Werksverwaltung scheint der deutsche Betrieb wesentlich größere Autonomie im konkreten Vollzug zu besitzen; die Abstimmung zwischen Unternehmen und Zweigwerk geschieht hier überwiegend horizontal, das heißt auf unternehmenspolitischer Ebene durch einen der beiden (neben seinen technischen Aufgaben auch für den kaufmännisch-administrativen Bereich zuständigen) Werksleiter, der zugleich Mitglied des Unternehmensvorstandes ist, und in Einzelfragen in Form unmittelbarer Kontakte zwischen den jeweiligen Bereichsverantwortlichen (Personalleiter, Leiter des Rechnungswesens u.ä.) oder den zuständigen Sachbearbeitern. Demgegenüber übt in Frankreich die Zentralverwaltung eine weitreichende bürokratische Kontrolle über das Zweigwerk aus, so daß zahlreiche Vorgänge, die im deutschen Betrieb offensichtlich kurzerhand geregelt werden können, eines umfangreichen Schriftwechsels bedürfen, der stets den „Dienstweg“ über mehrere hierarchische Ebenen durchlaufen muß.<sup>1)</sup>

#### **d) Die Frage nach den Ursachen**

Die Gegenüberstellung von Personalstruktur, betrieblicher Organisation und betrieblicher Arbeitsteilung in den je sieben untersuchten deutschen und französischen Betrieben machte Differenzen sichtbar, wie sie in diesem Umfang auch von guten Kennern der deutschen und französischen Industrie nicht erwartet worden wären. Diese Differenzen in den Führungsstrukturen sowie in der Besetzung von technischen Büros und Verwaltung sind so markant und in allen Vergleichspaaren — die ja ganz verschiedenen Branchen mit sehr unterschiedlichen Produktionsprozessen und ganz verschiedenen Betriebsgrößenklassen entstammen — so gleichartig ausgeprägt, daß sie sicherlich nicht als zufällige Auswirkungen von Differenzen in Prozeßstruktur oder Marktlage der Vergleichsbetriebe erklärt werden können, die bei der Auswahl nicht ausreichend berücksichtigt werden konnten.

Trotz der schmalen empirischen Basis ist doch die These gerechtfertigt, daß die ermittelten Differenzen durchgängige Strukturmerkmale der deutschen und französischen Industrie bezeichnen, die sich auch in jeder anderen Vergleichsstichprobe in grundsätzlich gleicher Art wiederfinden lassen.<sup>2)</sup>

- 1) Die starke unhierarchische Sachbezogenheit der deutschen Organisation läßt sich bereits aus dem Organisationsplan des Werkes ablesen; hier ist zum Beispiel einer der beiden Werksleiter für den Abwesenheitsfall als Vertreter des für den Versand der Fertigerzeugnisse zuständigen Sachbearbeiters eingetragen.
- 2) Seit 1974 werden von einer Arbeitsgruppe von LEST in zusätzlichen Vergleichspaaren deutscher und französischer Betriebe aus anderen Branchen wesentlich intensivere Erhebungen mit ähnlicher Fragestellung — insbesondere konzentriert auf das Problem der Führungsstrukturen und die mittleren und gehobenen Führungskräfte — durchgeführt; alle bis jetzt vorliegenden Befunde dieser Erhebungen bekräftigen die Ergebnisse der Untersuchungen von 1971/72 und stützen damit die These ihrer weitgehenden Generalisierbarkeit.



Ganz offensichtlich dominieren in der deutschen und französischen Industrie zwei unterschiedliche Modelle von betrieblicher Organisation und Arbeitskräfteeinsatz — wobei sich das französische Modell vom deutschen vor allem durch seinen wesentlich ausgeprägteren autoritär-bürokratischen Charakter und durch eine deutlich schärfere Trennung von körperlicher und geistiger, ausführender und planend-leitender Arbeit unterscheidet.

Das „phénomène bureaucratique“ gilt offensichtlich nicht nur für den Bereich des öffentlichen Dienstes und der öffentlichen Wirtschaft, dem die von Crozier zu seiner Ableitung und Analyse benutzten Daten entstammen, sondern scheint ein zentrales Moment von Organisation des Produktionsprozesses wie von Stabilisierung sozialer Ungleichheit in weiten Bereichen der französischen Gesellschaft zu bezeichnen.

Damit sei nun freilich keineswegs unterstellt, daß gemäß einem der Grundtopoi der deutschen Bürokratiediskussion Struktur und Organisation der französischen Industrie durch einen prinzipiell geringeren Grad an industrieller Rationalität und Effizienz gekennzeichnet sind.

Es wäre zu einfach, das deutsche Betriebsmodell als prinzipiell überlegenen Ausdruck industrieller Rationalität und ökonomischer Effizienz zu hypostatisieren und die Abweichungen von diesem Modell in den französischen Betrieben auf Folgen schlechten Managements und unzureichender Organisation zu reduzieren, kurz: die französischen Unternehmer schlankweg als die schlechteren Kapitalisten abzuqualifizieren.

Eine ernstzunehmende Analyse muß demgegenüber wohl zumindest in erster Instanz von der Prämisse ausgehen, daß deutsche wie französische Betriebe angesichts gleichartiger Strukturprobleme — nämlich der Sicherung von produktiver Leistung und Rentabilität — zu einem prinzipiell gleich hohen Grad von Rationalität und Effizienz befähigt sind, sich hierbei jedoch mit unterschiedlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen konfrontiert sehen, auf die sie in jeweils anderer Weise — mit anderen Problemlösungen und Problemlösungsstrategien — reagieren mußten und müssen. Dies schließt freilich — in zweiter Instanz — die Möglichkeit nicht aus, daß die jeweiligen, im je nationalen Kontext rationalen Lösungen ihrerseits in der Folgeperiode unterschiedlich günstige Handlungsvoraussetzungen für die Lösung anderer, neuer Probleme — wie zum Beispiel Innovationsdruck im Hinblick auf Produkt und Produktionsmethoden oder Notwendigkeit zu erhöhter Produktionsflexibilität angesichts veränderter Marktbedingungen — schaffen. Hierauf ist weiter unten (III.) noch ausführlicher einzugehen.

Zunächst jedoch ist zu fragen, inwieweit die je nationalspezifischen Strukturen und die sich in ihnen ausdrückenden vergangenen Entwicklungsprozesse zu unterschiedlichen Bedingungskonstellationen betrieblichen Han-

delns geführt haben und führen können, die ihrerseits dann unter der generellen Rationalitätsprämisse mit den beobachteten, stark differenten betrieblichen Strukturen kompatibel erscheinen. Zu prüfen ist also, ob — und gegebenenfalls welche — empirisch konstatierbaren, außerhalb des betrieblichen Gestaltungsspielraums von Organisation und Personalstruktur liegenden Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich bestehen, die in einen sinnvollen Zusammenhang mit den ermittelten Differenzen zwischen den Betrieben gebracht werden können.

Am plausibelsten erscheinen hierfür nationalspezifische Bedingungen, die unterschiedliche „Versorgungslagen“ des einzelnen Betriebes mit Arbeitskraft bewirken; in dieser Perspektive interessieren vor allem einmal die relativen Kosten der hauptsächlichen, für die Betriebe wichtigsten Arbeitskräftekategorien als Ausdruck der volkswirtschaftlich-gesamtgesellschaftlichen Einkommens- und Verdienststruktur und zum anderen — von den Kosten sicher nicht unabhängig — Menge und Qualität der im Ausbildungssystem erzeugten und am Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitsbefähigungen.

Die Bedeutung dieser beiden Dimensionen des Arbeitskräfteangebots als mögliche Bedingungen betrieblicher Gestaltung von Organisation und Personaleinsatz sei nunmehr anhand der vorliegenden — allerdings teilweise recht fragmentarischen — empirisch-statistischen Daten geprüft.

### **3. Exkurs: Die Unmöglichkeit einer mikroökonomischen Erklärung über die relativen Arbeitskosten**

Die unter 2. skizzierten Unterschiede in den Personalstrukturen deutscher und französischer Betriebe — welch letztere stets höhere Anteile an Führungskräften, technischen und kaufmännischen Angestellten beschäftigen als die deutschen Vergleichsbetriebe — ließen sich dann plausibel erklären, wenn jeweils die Lohn- und Gehaltskosten der einzelnen Personalgruppen umgekehrt proportional zu ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft variieren würden, also Führungskräfte sowie kaufmännische und technische Angestellte in Frankreich oder Facharbeiter sowie vor allem un- und angelernte Produktionsarbeiter in Deutschland jeweils relativ billiger wären.

Das Gegenteil ist der Fall.

Zunächst ist hervorzuheben, daß die Verdienstdifferenzierung — welchen Indikator man hierfür auch wählen mag — bei allen Vergleichspaaren im französischen Betrieb wesentlich größer ist als im deutschen Betrieb. Die Spitzenverdienste (Durchschnittswert des Hundertstels der Belegschaft mit dem höchsten Verdienst) betragen in den französischen Betrieben das 3,7fache bis 5,5fache der niedrigsten Verdienste (Durchschnittswert des am schlechtesten

verdienenden Zehntels der Belegschaft); in den deutschen Betrieben liegen hingegen die Spitzenverdienste nur beim 2,0fachen bis 2,8fachen der Verdienste der untersten Einkommensgruppen. Der Variationskoeffizient über alle Verdienste liegt in den französischen Betrieben zwischen 37% und 50%, in den deutschen Betrieben hingegen zwischen 18% und 28%.

Innerhalb dieser wesentlich größeren Verdienstdifferenzierungen in Frankreich nehmen nun die wichtigsten Personalgruppen jeweils eine um so günstigere Stellung ein, je größer, gemessen an den deutschen Vergleichsbetrieben, ihr Anteil am Gesamtpersonal ist. Eine Ausnahme machen hierbei lediglich die leitenden Angestellten. Abgesehen von ihnen besteht jedoch eine deutliche positive Korrelation zwischen relativer Häufigkeit und relativen Kosten aller Personalgruppen in Deutschland und Frankreich.

**Verdienstniveau und Anteil an der Belegschaft der wichtigsten Personalgruppen (alle Vergleichsbetriebe — effektiver Bruttomonatsverdienst der un- und angelernten Arbeiter = 100)**

<i>Personalgruppe</i>	<i>Frankreich</i>		<i>Deutschland</i>	
	<i>An- teil %</i>	<i>Ver- dienst- niveau (Index)</i>	<i>An- teil %</i>	<i>Ver- dienst- niveau (Index)</i>
leitende Angestellte	2,6	340	3,1	215
mittlere Führungskräfte	2,5	231	1,1	181
Meister <sup>1)</sup>	6,8	181	2,9	162
sonstige technische und kaufmännische Angestellte	20,4	134	13,3	118
Facharbeiter	37,7	125	40,5	115
un- und angelernte Arbeiter	30,0	100	39,9	100
<b>Insgesamt</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Der Zusammenhang zwischen Anteil einer Personalgruppe an der Gesamtbelegschaft und relativem Verdienstniveau wirkt — immer mit Ausnahme der leitenden Angestellten, deren größerer Anteil in Deutschland eindeutig durch die andere und weniger restriktive Abgrenzung dieser Gruppe nach unten erklärbar ist <sup>2)</sup> — in drei Richtungen:

- 1) In Frankreich einschließlich Vorarbeiter (Anteil 2,9%), in Deutschland ohne Vorarbeiter (Anteil 0,6%), die hier als Lohnempfänger geführt werden und deshalb den Facharbeitern zugerechnet wurden.
- 2) Wie schon weiter oben gesagt, besitzen die „cadres supérieurs“ in Frankreich einen klar abgegrenzten, deutlich von allen anderen Arbeitskräften abgehobenen Status, während in Deutschland bei der Erhebung mangels eindeutiger Abgrenzungskriterien alle AT-Angestellten als „leitende Angestellte“ eingestuft werden mußten, was zur Folge hatte, daß ihr Anteil in erheblichem Umfang durch die Struktur der jeweils geltenden Gehaltstarife und das relative Verdienstniveau der einzelnen beeinflußt wird.

— hierarchisch:

die größere Führungsdichte und komplexere Führungsstruktur der französischen Betriebe kombiniert sich mit einer relativ höheren Bezahlung der Führungskräfte in Frankreich (1,58:1 bei den leitenden Angestellten; 1,28:1 bei den mittleren Führungskräften);

— funktional:

die Angestellten in den kaufmännischen und technischen Büros, deren Anteil in den französischen Betrieben mehr als 1,5mal höher liegt als in den deutschen Betrieben, verdienen dort, gemessen an den Verdiensten der untersten Gruppe der Lohnempfänger, deutlich mehr als hier (1,14:1);

— qualifikatorisch:

in Frankreich, wo von den Lohnempfängern erheblich weniger als Un- und Angelernte (vor allem ouvriers spécialisés — O.S.) und mehr als Facharbeiter (ouvriers professionnels — O.P.) eingestuft sind als in Deutschland, ist auch das Verdienstdifferential zwischen beiden Gruppen größer.<sup>1)</sup>

All dies legt die paradoxe Formulierung nahe, daß die Betriebe in Deutschland wie in Frankreich eine deutliche Beschäftigungspräferenz für diejenigen Arbeitskräftegruppen haben, die relativ teuer sind, hingegen die relativ billigsten Arbeitskräfte möglichst knapp und sparsam verwenden.

Dies bewirkt dann, daß sich in deutschen und französischen Betrieben die betriebliche Lohn- und Gehaltssumme in sehr unterschiedlicher Weise auf die einzelnen hierarchisch, funktional und qualifikatorisch verschiedenen Personalgruppen verteilt:

Von ihrer Lohn- und Gehaltssumme wenden auf:

für Führungs- und Aufsichtsfunktionen

die französischen Betriebe	20%
die deutschen Betriebe	12%

1) Der Anteil der Facharbeiter an den Lohnempfängern in den deutschen Betrieben wäre bei einer strengen Auslegung des Facharbeiterbegriffs noch geringer, da in einigen deutschen Betrieben, vor allem den beiden Papierfabriken, um Vergleichbarkeit mit der französischen Einstufungspraxis zu sichern, ein variierender, manchmal mehrheitlicher Teil der (verhältnismäßig qualifizierten) angelernten Produktionsarbeiter bei der Erhebung als Facharbeiter klassifiziert wurde. Die Vercodung dieser Gruppe als Nicht-Facharbeiter hätte den Facharbeiteranteil auf 30% sinken und den Anteil der Nicht-Facharbeiter auf über 50% steigen lassen, ohne daß dies nennenswerte Verschiebungen in den Verdienstrelationen nach sich gezogen hätte.

für ausführende Bürotätigkeiten	
die französischen Betriebe	21%
die deutschen Betriebe	14%
für die Tätigkeit von Stundenlöhnern	
die französischen Betriebe	59%
die deutschen Betriebe	75%.

Die Gehälter der im traditionellen betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch oftmals sogenannten „unproduktiven“ Arbeitskräfte (Führungskräfte, Arbeitsvorgesetzte und sonstige technische wie kaufmännische Angestellte) kosten die französischen Betriebe mit 41% der Lohn- und Gehaltssumme mehr als die Facharbeiterlöhne und fast doppelt soviel wie die Löhne der un- und angelernten Arbeitskräfte; in Deutschland hingegen liegt der Anteil aller Angestellten an der Lohn- und Gehaltssumme mit 25% weit unter dem der Nicht-Facharbeiter.

Analysiert man diese Zusammenhänge auf der Ebene einzelner Vergleichsbetriebe oder auch einzelner funktionaler Einheiten, so werden eher noch krassere Unterschiede sichtbar als auf der Ebene des Durchschnitts aller Betriebe.

In den *Produktionsbetrieben* der beiden kleineren Vergleichsbetriebe aus der *Stahlindustrie* — die sich ansonsten ihrer Struktur nach eher weniger unterscheiden, als dies sonst der Fall ist — sind die anteiligen Kosten für Führungs- und Aufsichtspersonal (ohne leitende Angestellte) in Frankreich doppelt so hoch wie in Deutschland. Auf je 100 Verdiensteinheiten, die für Löhne aufgewendet werden, entfallen in Frankreich 18 Verdiensteinheiten für die Gehälter des Führungs- und Aufsichtspersonals gegenüber nur acht Einheiten in Deutschland.

In einer der beiden *Papierfabriken* (es handelt sich hier um das Vergleichs paar I, während das weiter oben dargestellte Beispiel dem Vergleichs paar II entnommen wurde) wendet der französische Betrieb etwa ein Siebtel, der deutsche Betrieb hingegen lediglich ein Siebzehntel seiner Lohn- und Gehaltssumme für das Personal in technischen und kaufmännischen Büros auf; je 100 Verdiensteinheiten, die an Fertigungs- und Instandhaltungslöhnen bezahlt werden, fallen im französischen Betrieb 23 Verdiensteinheiten für Angestelltegehälter (einschließlich untere und mittlere Führungskräfte) an, gegenüber nur gut sieben Verdiensteinheiten im deutschen Vergleichsbetrieb.

In den beiden großen *gemischten Hüttenwerken* verteilt sich jeweils die Lohn- und Gehaltssumme der *Instandhaltungsbetriebe* (im Gegensatz zu den beiden vorausgehenden Beispielen einschließlich der leitenden Angestellten dieser Betriebe) in Deutschland im Verhältnis 11:89, in Frankreich hingegen im Verhältnis 29:71 auf Gehälter für Führungs- und Aufsichtspersonal einerseits und Arbeiterverdienste andererseits; würde man hierbei noch das Personal der in Frankreich um ein Vielfaches stärker besetzten technischen Büros der Instandhaltungsbetriebe — Planung, Konstruktion und insbesondere Arbeitsvorbereitung — mitberücksichtigen (was aufgrund der dem Verfasser zugänglichen Daten nicht möglich ist), so würde sich der Anteil der Löhne an der Bruttolohn- und Gehaltssumme in Frankreich vermutlich auf 50% reduzieren.

In einem der beiden Vergleichspaare aus dem *Werkzeugmaschinenbau*, das bereits mehrfach als Beispiel herangezogen wurde, ergeben sich folgende Relationen:

**Anteile wichtiger — funktional oder hierarchisch abgegrenzter — Personalgruppen an der Lohn- und Gehaltssumme (Werkzeugmaschinenfabriken)**

	<i>Frankreich</i>	<i>Deutschland</i>
alle Führungskräfte (und Arbeitsvorgesetzte)	23%	10%
sonstige Angestellte	32%	11%
Personal in Produktion und Instandhaltung (Führungskräfte und Arbeiter)	55%	86%
davon Führungskräfte	10%	7%
davon Arbeiter	45%	79%

Im letzten Beispiel zeigt sich sehr deutlich, daß und wie sich die unterschiedlichen Aufwendungen für Führungskräfte und ausführendes Personal einerseits, für „produktives“ und „unproduktives“ Personal andererseits miteinander kombinieren können: Im deutschen Betrieb entfallen 64%, im französischen Betrieb hingegen nur 45% der Gehaltssumme für Führungskräfte auf das Führungs- und Aufsichtspersonal in der Produktion.

Die relativen Kosten, die deutschen und französischen Betrieben bei der Beschäftigung von unterschiedlichen Arbeitskräftekategorien in verschiedener hierarchischer und funktionaler Stellung entstehen, sind also nicht dazu angetan, die Unterschiede der Personalstruktur in ihren ökonomischen Konsequenzen zu neutralisieren; sie kombinieren sich im Gegenteil mit diesen, was eine extrem verschiedene Verteilung der gesamten betrieblichen Lohn- und Gehaltssumme zur Folge hat.

Dies bedeutet zunächst einmal, daß sich aus dem in der französischen Gesellschaft bestehenden und dem einzelnen Betrieb als externes Datum gegenüberstehenden Grundmuster der Einkommensverteilung unter der Prämisse je rationalen betrieblichen Handelns keine Gründe für die unterschiedlichen Formen betrieblicher Organisation und funktionaler wie hierarchischer Arbeitsteilung ableiten lassen. Die in den untersuchten Betrieben ermittelten Verdienststrukturen erhöhen vielmehr — da in sich und bezogen auf die Personalstruktur auf den ersten Blick hochgradig unplausibel — die Dringlichkeit einer stichhaltigen Erklärung oder doch wenigstens der empirisch-statistischen Nachweisung von Korrespondenz und Zusammenhängen, hinter denen dann im strengen Sinn erklärende Verursachungsmechanismen gesucht werden können.

Weiterhin stellt natürlich die starke Differenz der betrieblichen Verdienststrukturen — vor allem, insofern man sie als Ausdruck gesamtgesellschaftlicher Grundmuster der Einkommensverteilung interpretiert — einen an und in sich sehr bemerkenswerten Tatbestand dar, der ergänzende Erläuterungen wünschenswert erscheinen läßt.

Zu fragen wäre zum Beispiel danach, wie sich die ungleiche Verteilung der Lohn- und Gehaltssumme zum jeweiligen nationalen Niveau der durchschnittlichen Arbeitskosten verhält. So könnte man ja zum Beispiel vermuten,

daß die Marktpreise für hochqualifizierte Angestellte über die nationalen Grenzen hinweg relativ gleichartig sind, so daß die größere Verdienstdifferenzierung in Frankreich vor allem zu Lasten der Arbeitervdienste geht. Umgekehrt könnte man auch postulieren, daß angesichts des etwa gleichen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungsniveaus beider Länder die Untergrenze für Einkommen aus unselbständiger Arbeit — das gesellschaftliche Existenzminimum — in beiden Ländern etwa gleich sein müsse, so daß die größere Verdienstnivellierung in Deutschland vor allem Ausdruck einer nicht nur relativ, sondern auch absolut schlechteren wirtschaftlichen Stellung der höherqualifizierten, mit mehr oder minder ausgeprägten Führungsfunktionen beauftragten Arbeitskräftegruppen wäre.

Im einen wie im anderen Falle lägen dann die durchschnittlichen Arbeitskosten der Betriebe verschieden hoch, woraus sich die weitere Frage ergäbe, wie diese, die ja im Prinzip mit ihren Erzeugnissen in Konkurrenz stehen, mit solch unterschiedlicher Kostenbelastung fertig werden.

Derartige Fragen zu beantworten, ist jedoch sehr schwer und mit dem verfügbaren empirischen Material unmöglich: Um die Betriebe zur Offenlegung ihrer Lohn- und Verdienstdaten gegenüber dem jeweiligen Vergleichsbetrieb zu bewegen, war es notwendig, die Möglichkeit des Vergleichs von Lohnsätzen wie Lohn- und Gehaltssummen in absoluten Werten zu vermeiden. Deshalb wurde den Betrieben angeboten, die entsprechenden Daten vor der Freigabe mit einem von ihnen selbst zu wählenden Koeffizienten so umzurechnen, daß nur die internen Verdienstrelationen aussagekräftig sind; von diesem Angebot haben zumindest einzelne Betriebe auch Gebrauch gemacht. Doch steht auch in den Vergleichspaaren, in denen die effektiven Löhne und Gehälter erhoben wurden, einem exakten Vergleich der Verdienste über den Wechselkurs DM/ffs eine Reihe von in der einschlägigen Literatur ausführlich diskutierten Schwierigkeiten entgegen, die aus unterschiedlichen Verbrauchsgewohnheiten und Preisstrukturen sowie den nationalspezifischen sozialpolitischen Umverteilungsmechanismen resultieren.

Dies schließt allerdings die wohlbegründete Vermutung nicht aus, daß die durchschnittlichen Arbeitskosten der Vergleichsbetriebe nicht sehr stark voneinander abweichen und daß somit die stärkere Verdienstdifferenzierung in Frankreich sowohl ein absolut höheres Realeinkommen der leitenden Angestellten und zum Teil auch der sonstigen Führungskräfte wie ein absolut niedrigeres Realeinkommen der Arbeiter, und hier vor allem wieder der Un- und Angelernten, indiziert. Etwas simplifiziert könnte man sagen, daß den französischen Arbeitern im Vergleich zu ihren deutschen Kollegen das am Lohn abgezogen wird, was notwendig ist, um die weitaus höheren Lohn- und Gehaltskosten für Führungskräfte und für Angestellte in der kaufmännischen Verwaltung und im technischen Büro zu finanzieren.

#### **4. Die Rolle von Bildungssystem und Qualifikationsstruktur**

Zwar zielte, wie einleitend gesagt, die Erhebung, insoweit sie systematisch angelegt war, in erster Linie auf die Erfassung der wichtigsten Personal- und Verdienstdaten der in den Untersuchungsbetrieben beschäftigten Arbeiter und Angestellten; dennoch lieferten die Ermittlungen gewissermaßen als Nebenprodukt auch eine Reihe von Hinweisen auf die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten, die entweder aus den erhobenen Personaldaten erschließbar waren oder bei den Abschlußgesprächen von den betrieblichen Sachverständigen gegeben wurden; diese Hinweise lassen sich ergänzen durch Informationen über das jeweilige nationale Bildungssystem und die Qualifikationsstruktur der Erwerbsbevölkerung.

Alle diese Daten stützen die Vermutung eines engen nationalspezifischen Zusammenhangs zwischen betrieblicher Organisation und betrieblicher Arbeitsteilung einerseits, dem System von Bildung und Ausbildung und seiner Widerspiegelung in der Qualifikationsstruktur der Erwerbsbevölkerung andererseits.

##### **a) Das Verhältnis von schulischer Ausbildung, Allgemeinbildung und beruflicher Qualifizierung im deutschen und französischen Bildungssystem**

Die verfügbaren Statistiken über die Bildungs- und Ausbildungsstruktur der deutschen und französischen Erwerbsbevölkerung lassen drei markante Unterschiede zwischen beiden Ländern erkennen, die Ausdruck der bisherigen Strukturen des Bildungssystems sind und auch durch dessen neuere Entwicklung nicht vermindert, sondern partiell eher noch verstärkt werden.

Diese Unterschiede bestehen:

- einmal in dem schwächeren Ausbau weiterführender Bildungseinrichtungen in Deutschland gegenüber Frankreich;
- weiterhin in der fast ausschließlichen Vermittlung beruflicher Erstqualifikationen im öffentlichen Bildungssystem in Frankreich gegenüber der weitaus größeren Rolle öffentlich normierter betrieblicher Erstausbildung im „dualen System“ Deutschlands;
- endlich, unmittelbar hiermit verbunden, in der weitaus größeren Verbreitung beruflicher Erstausbildung — insbesondere unterhalb der Hochschule — in der Bundesrepublik gegenüber Frankreich.

Stützt man sich auf die neuesten zugänglichen Daten aus beiden Ländern — die Ausbildungsstrukturserhebung von INSEE aus dem Jahre 1970 in



Frankreich und die Mikrozensus-Zusatzerhebung des Statistischen Bundesamts vom April 1971 in Deutschland — und beschränkt man sich auf die Erwerbsbevölkerung ohne Militärdienstpflichtige (sowie, in der Bundesrepublik, ohne Lehrlinge, Praktikanten und Volontäre) der Geburtsjahrgänge 1918 und später, also den Teil der Bevölkerung, der erst nach dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise in eine berufliche Ausbildung bzw. ins Erwerbsleben eintrat, so ergibt sich für das *schulische Bildungsniveau* folgendes Bild:<sup>1)</sup>

**Von der Erwerbsbevölkerung (immer Geburtsjahre 1918 und später) der beiden Länder haben das öffentliche Bildungssystem verlassen:**

	<i>Deutschland</i> %	<i>Frankreich</i> %
mit einem Hochschul- oder Fachschulabschluß mit dem Abitur oder einem vergleichbaren Abschluß <sup>2)</sup>	5,1	6,2
mit einem mittleren Abschluß	4,2	6,6
mit dem Hauptschulabschluß bzw. ohne Abschluß	10,2	26,7
	80,5	60,5

Der entscheidende Unterschied liegt in der Zahl gehobener und vor allem in der Zahl mittlerer Sekundärabschlüsse. Der Ausbau der weiterführenden Schulen in der Sekundarstufe I und II hat in Frankreich früher eingesetzt als in der Bundesrepublik. Er wurde und wird dort auch jetzt noch mit größerem Nachdruck betrieben: Während in Frankreich von den 1971/72 ins Erwerbsleben eintretenden Schulabgängern 55% mindestens einen Abschluß der Sekundarstufe I besaßen, verließen in der Bundesrepublik zum gleichen Zeitpunkt rund 60% eines Jahrgangs das öffentliche Schulsystem, ohne — an einer Realschule, an einem Gymnasium oder an einer Berufsfachschule — wenigstens einen mittleren Abschluß erworben zu haben. Weiterhin hatten etwa 22% der französischen Neueintritte ins Erwerbsleben einen formalen Bildungsabschluß aufzuweisen, der mindestens der Hochschul- bzw. der Fachhochschulreife entspricht, während in der Bundesrepublik zur gleichen Zeit der Anteil der Übertritte von Hochschulen, Fachhochschulen und Gymnasien ins Erwerbsleben nur bei gut 12% des Geburtsjahrgangs lag.<sup>3)</sup>

1) Die französischen Werte entstammen aus INSEE: *Les collections de l'INSEE, série D 32*, Paris 1974, S. 116. Die deutschen Zahlen wurden einer Sonderauszählung der Mikrozensusdaten entnommen, die für einen in Vorbereitung befindlichen Arbeitsbericht des SPES-Projekts (J. Handl/K. U. Mayer/W. Müller, Lehrstuhl für Soziologie III an der Universität Mannheim) erstellt wurde.

2) In der BRD: vor allem höhere Fachschulen.

3) Französische Werte: Sonderauswertung der INSEE-Zahlen durch CEREQ; deutsche Werte: eigene Schätzung anhand der einschlägigen Veröffentlichungen des BMBW.

Ganz anders sieht freilich der Vergleich zwischen beiden Ländern aus, wenn man in Deutschland nicht nur die schulische Erstausbildung, sondern auch die *berufliche Ausbildung* im dualen System und die berufliche Weiterbildung in Fachschulen berücksichtigt: Während es in Frankreich systematische, öffentlich geregelte und zertifizierte berufliche Ausbildung nur im Rahmen des öffentlichen Schulwesens gibt (und alle Absolventen derartiger Ausbildungsgänge in den ausgewiesenen Abschlußzahlen der Sekundarstufe I und II enthalten sind), haben von der deutschen Erwerbsbevölkerung weit über 60% nach Verlassen der allgemeinbildenden Schulen noch eine Ausbildung im dualen System durchlaufen, und von diesen dann noch gut 5% im Anschluß an eine mehr oder minder lange berufliche Praxis eine Fachschule absolviert. Zugleich ist der Anteil derer, die in Frankreich das Schulsystem lediglich mit einem allgemeinbildenden Abschluß — auf der Sekundarstufe I, auf der Sekundarstufe II oder nach einem zweijährigen Grundstudium auf der Hochschule — verlassen, wesentlich höher als in Deutschland.

Es ergibt sich dann folgendes Bild:

**Als höchste berufsqualifizierende Ausbildung haben abgeschlossen:**

	<i>Deutschland</i> %	<i>Frankreich</i> %
ein Hoch- oder Fachhochschulstudium ohne Grundstudienabschlüsse)	5,1	5,3
eine Fachschule, berufliche Oberschule u.a. <sup>1)</sup>	8,4	3,3
eine Lehre oder einer Lehre vergleichbare Ausbildung (z.B. C.A.P. oder BP) <sup>2)</sup>	55,7	20,3
keine berufliche Erstausbildung	30,8	71,1
Davon: nur Hauptschule	27,9	60,5
Sekundarabschluß I	2,8	6,3
Sekundarstufe II oder mehr <sup>3)</sup>	1,0	4,3

Unterstellt man, daß die berufliche Kompetenz des Absolventen einer deutschen Fachschule (z.B. Technikerschule) nicht wesentlich geringer ist als die des französischen Absolventen einer technischen Oberschule, so enthält die deutsche Erwerbsbevölkerung mit 13,5% einen wesentlich höheren Anteil an gehobenen beruflichen Qualifikationen als die französische Erwerbsbevölkerung mit nur 8,6%.

Auch wenn man berücksichtigt, daß eine sehr große Zahl von deutschen Arbeitskräften — die bei etwa 15 bis 20% der Erwerbsbevölkerung liegen dürfte — im Anschluß an die allgemeinbildende Schule eine Lehre, meist im

1) In der BRD einschließlich Gymnasialabiturienten mit Lehre.

2) Ohne Gymnasialabiturienten mit abgeschlossener Lehre.

3) In Frankreich z.B. — meist zweijähriges — Grundstudium ohne Fachstudienabschluß.

Handwerk oder im Einzelhandel, durchlaufen hat, die als solche im späteren Berufsleben nicht verwendbar war, bleibt bestehen, daß mehr als die Hälfte der deutschen Erwerbsbevölkerung gegenüber nicht einmal einem Drittel der französischen Erwerbstätigen in seiner gegenwärtigen beruflichen Tätigkeit auf eine volle fachliche Erstausbildung zurückgreifen kann.

Dem insgesamt höheren schulischen Bildungsniveau der französischen Bevölkerung steht also ein deutlich höheres Niveau berufsfachlicher Qualifikation in Deutschland gegenüber.

*Diese berufliche Qualifikation* der Erwerbsbevölkerung ist überdies in beiden Ländern *ganz verschieden strukturiert* und in Deutschland vor allem wesentlich homogener als in Frankreich:

Von dem Siebtel der deutschen Erwerbsbevölkerung mit gehobener beruflicher Ausbildung hat mehr als die Hälfte eine kaufmännische oder technisch-gewerbliche Lehre durchlaufen (zwei Drittel der Fachschulabsolventen und immerhin noch ein Drittel der Hoch- und Fachhochschulabgänger); diese Arbeitskräfte haben also mit der Mehrheit der Erwerbsbevölkerung eine Grundqualifikation gemeinsam, die nur durch mehr oder minder lange anschließende Ausbildung (oder durch den vorhergehenden Besuch eines Gymnasiums) ergänzt und überhöht wurde.

In Frankreich gibt es hingegen kaum derartige kombinierte Ausbildungsgänge. Mittlere, gehobene und höhere Ausbildungsqualifikationen sind jeweils das Ergebnis in sich geschlossener und gegeneinander abgeschotteter schulischer Bildungsgänge, in die man durch meist schon sehr frühe Selektion eingesteuert wird. Der insgesamt wesentlich schwächere Anteil der französischen Erwerbsbevölkerung mit abgeschlossener beruflicher Erstqualifizierung ist in sich durch kaum überspringbare vertikale Barrieren differenziert.

*Arbeitskräfte, die das öffentliche Schulwesen verließen, ohne hier oder im Anschluß daran eine berufliche Erstausbildung zu durchlaufen, sind in Deutschland überwiegend Frauen. Diese stellen 55% der Volksschüler ohne Lehre und 60% der Erwerbstätigen, die lediglich mit mittlerer Reife oder Abitur ins Erwerbsleben eingetreten sind. In Frankreich hingegen liegt der Frauenanteil an den Arbeitskräften ohne berufliche Ausbildung nur bei 38% (gegenüber 30% bei den Arbeitskräften mit abgeschlossener beruflicher Erstausbildung). Demzufolge ist bei den männlichen Arbeitskräften in Frankreich der Anteil derer, die zwar einen mittleren oder gehobenen schulischen Abschluß erworben, jedoch keine Berufsausbildung durchlaufen haben, mit 5,3% der gesamten Erwerbsbevölkerung um ein Vielfaches höher als in Deutschland, wo er nur 1,4% ausmacht (wobei es sich hier wohl überwiegend um Arbeitskräfte handelt, die im öffentlichen Dienst beschäftigt sind und dort eine für*

den mittleren oder gehobenen Dienst spezifische, in der Statistik jedoch nicht als solche ausgewiesene fachliche Ausbildung erhalten haben). Diese Arbeitskräfte waren zumindest bisher in Frankreich ein wichtiges Rekrutierungsreservoir für mittlere und gehobene Angestelltenpositionen; sie stellen — jeweils gesamte männliche Erwerbsbevölkerung — etwa 30% der mittleren und leitenden kaufmännischen Angestellten (*cadres moyens* und *supérieurs*) sowie der mittleren technischen Angestellten (*techniciens*) und sogar noch 15% der leitenden technischen Angestellten (*ingénieurs*).

## **b) Konsequenzen für die betriebliche Personal- und Qualifikationsstruktur**

Ein Beschäftiger, der einen gegebenen, gleichen Produktionsprozeß in Deutschland oder Frankreich organisieren will, sieht sich also im Hinblick auf die Beschaffung der hierzu benötigten Arbeitskräfte und Arbeitsbefähigungen jeweils ganz unterschiedlichen Problemen konfrontiert, die er zu lösen hat:

(1) Während der deutsche Betrieb — nicht zuletzt aufgrund seiner eigenen, durch öffentliche Normen nicht nur geregelt, sondern auch sanktionierten Ausbildungsaktivitäten — mit einem breiten Angebot an Arbeitskräften mit einer beruflichen Grundausbildung vom Typ der Facharbeiter- oder Fachangestelltenlehre rechnen kann (d.h. einer Ausbildung, die ein verhältnismäßig hohes Maß unmittelbar verwendbarer oder rasch nutzbar zu machender beruflicher Befähigungen sicherstellt), sind entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte in Frankreich knapp; da praktisch ausschließlich in öffentlichen Schulen ausgebildet, ist ihr Angebot vom Betrieb unmittelbar kaum zu beeinflussen.

(2) Dem entspricht, daß in französischen Betrieben — immer unter sonst gleichen Bedingungen, das heißt also bei normalen Betrieben, die es sich nicht leisten können, durch besonders attraktive Angebote einen deutlich überproportionalen Anteil der, wie gezeigt, knapperen Arbeitskräfte mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung an sich zu ziehen — ein deutlich höherer Teil der insgesamt benötigten Qualifikation erst nach dem Eintritt der betreffenden Arbeitskräfte in ein Arbeitsverhältnis im Betrieb — genauer: im Arbeitsprozeß — selbst vermittelt werden muß.

(3) Dies hat zur Folge, daß für den französischen Betrieb die Frage, wie er den Erwerb der benötigten Qualifikationen im Arbeitsprozeß und im betrieblichen Alltag sicherstellen kann, eine wesentlich höhere Bedeutung besitzt als für seinen deutschen Konkurrenten, zumal dieser in recht großem Umfang damit rechnen kann, daß die berufliche Grundausbildung seiner Beschäftigten diese auch dazu befähigt, betriebsspezifische Qualifikationen

zusätzlich zu erwerben, ohne daß hierfür in besonderer Weise Vorsorge zu treffen wäre.

(4) Unter diesen Umständen spielt für den deutschen Betrieb das Niveau der Allgemeinbildung seiner Arbeitskräfte — mit ganz bestimmten Ausnahmen, soweit nämlich Voraussetzung für den Erwerb spezifischer beruflicher Qualifikationen, wie etwa bei Akademikern — nur eine geringe — und auch bei den Ausnahmen nur mittelbare — Rolle, während ein französischer Beschäftigter mit prinzipiell gleichartigem Qualifikationsbedarf großes Interesse daran haben muß, die im öffentlichen Schulwesen vermittelten und durch Zertifikate ausgewiesenen allgemeinen — sozialen oder kognitiven — Befähigungen als Ausgangspunkt für den Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen nutzbar zu machen.

In den untersuchten deutschen und französischen Betrieben ist der Niederschlag dieser aus der unterschiedlichen Struktur des jeweils nationalen Bildungs- und Ausbildungssystems resultierenden, spezifischen Ausgangsdaten betrieblicher Personal- und Qualifizierungspolitik deutlich zu beobachten:

#### *Angelernte:*

Viele dieser Arbeitskräfte in den *deutschen* Betrieben haben früher einmal eine (meist handwerkliche) Ausbildung, allerdings meist in einem ganz anderen Berufsfeld durchlaufen — während ihre *französischen* Kollegen kaum jemals eine irgendwie geartete systematische Unterrichtung und Unterweisung sowie Gelegenheit zur Übung erhalten haben.

#### *Facharbeiter:*

In den *deutschen* Betrieben haben Facharbeiter in aller Regel eine sowohl ~~homogenere wie durchschnittlich höhere~~ Qualifikation als in Frankreich. Die große Mehrzahl der deutschen Facharbeiter hat eine industrielle Lehre abgeschlossen; Fälle, in denen Un- und Angelernte aufgrund vieljähriger Erfahrung als den Facharbeitern gleichwertig eingestuft werden, bilden eher eine Ausnahme. In *Frankreich* hingegen besitzt nur ein — oftmals minderheitlicher — Teil der „ouvriers professionnels“ eine der deutschen Facharbeiterausbildung und -prüfung entsprechende Qualifikation; in einer Reihe von Betrieben besteht die Mehrheit dieser — übrigens auch in den Tarifverträgen nach Niveau stark differenzierten — Arbeitskräftegruppe aus Arbeitern, die ihre Qualifikation entweder nur in der betrieblichen Praxis erworben oder allenfalls eine 6- bis 10monatige Umschulung im Rahmen öffentlicher Programme der Erwachsenenbildung (die sogenannte „formation professionnelle des adultes“, deren Lehrangebot von einer Selbstverwaltungsorganisation mit hohen staatlichen Zuwendungen getragen wird) durchlaufen haben.

### *Kaufmännische und technische Angestellte:*

Die Angestellten der technischen und kaufmännisch-administrativen Bereiche haben in den *deutschen* Betrieben wie die Facharbeiter in aller Regel eine berufliche Grundausbildung (kaufmännische oder technisch-gewerbliche Lehre) erworben, die bei vielen technischen Angestellten noch durch eine mehr oder minder intensive und formalisierte Weiterbildung (die von Abendkursen über eine mehrmonatige Vollzeitausbildung bis zum erfolgreichen Abschluß einer Fachschule oder höheren Fachschule bzw. Fachhochschule reichen kann) ergänzt wurde. Tarifliche Einstufung und hierarchische Stellung hängen primär — vor allem bei den technischen Angestellten — vom Niveau der in der Weiterbildung erworbenen Fachqualifikation ab; das Niveau der Allgemeinbildung spielt, von ausgesprochenen Ausnahmefällen abgesehen, allenfalls in dem Maße eine Rolle, in dem zum Beispiel der Nachweis eines mittleren schulischen Abschlusses für den Erwerb weiterer fachlicher Qualifikation Voraussetzung war. Dem steht in den meisten *französischen* Betrieben eine sehr viel größere Diversität von Allgemeinbildung und beruflicher Ausbildung der Angestellten gegenüber, wobei in vielen Fällen das Niveau der Allgemeinbildung bei der tariflichen Einstufung und hierarchischen Position substitutiv zur fachlichen Qualifikation wirkt: Die Mehrzahl der kaufmännischen Angestellten hat keine abgeschlossene Berufsausbildung durchlaufen, sondern allenfalls in der Schule bestimmte berufsvorbereitende Kenntnisse erworben; hier scheint das Niveau des Schulabschlusses für die weitere berufliche Laufbahn ausschlaggebend zu sein. Noch heterogener ist, soweit zu ermitteln war, der Ausbildungsgang der technischen Angestellten, unter denen sich sowohl — meist ältere — aufgestiegene Facharbeiter wie Absolventen technischer Zweige des öffentlichen Schulwesens wie auch Arbeitskräfte befinden, die ihre fachlichen Qualifikationen — aufbauend auf einem mittleren oder gehobenen Schulabschluß — ausschließlich im betreffenden Betrieb oder in vorausgegangener Berufspraxis in anderen Betrieben erworben haben. Zumindest bei einigen Betrieben besteht eine deutliche Tendenz dazu, den Nachwuchs an technischen Angestellten primär, wenn nicht ausschließlich, aus den technischen Zweigen des öffentlichen Schulwesens — vor allem „techniciens“ auf dem Niveau des Abiturs — zu rekrutieren.

### *Arbeitsvorgesetzte und mittlere Führungskräfte:*

Diese Arbeitskräfte besitzen in *Deutschland* fast überall die gleiche Grundqualifikation wie die ihnen unterstellten Arbeiter oder Angestellten, von denen sie sich nur durch längere Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung und/oder zusätzlich in Weiterbildung erworbene fachliche Qualifikationen unterscheiden. In *Frankreich* wird hingegen bei der Auswahl der Arbeitsvorgesetzten primär auf Charaktereigenschaften wie „Führungsfähigkeit“, „Durchsetzungsvermögen“ und „Vertrauenswürdigkeit“ geachtet; demgegenüber scheinen nachgewiesene fachliche Fähigkeiten nur eine nachgeordnete Rolle zu spielen. Mittlere Führungskräfte unterscheiden sich sehr viel

häufiger als in deutschen Betrieben von ihren Untergebenen durch ein höheres formales Bildungsniveau allgemeiner oder fachlicher Art.

### *Leitende Angestellte:*

In den *deutschen* Betrieben sind leitende Angestellte im Hinblick auf ihre Vorbildung weitaus am heterogensten. Zu dieser Gruppe gehören neben (in den meisten Betrieben nur sehr wenigen) Hochschulabgängern auch viele Arbeitskräfte, die lediglich die auch von allen anderen Fachkräften des betreffenden Bereichs erforderte Grundausbildung (Lehre) durchlaufen haben oder aber (im technischen Bereich) im Anschluß an die Lehre und oft nach mehr oder minder langer Berufspraxis eine Fachschule oder Ingenieurschule (Fachhochschule) besucht haben. Demgegenüber ist in *Frankreich* das Qualifikationsniveau der leitenden Angestellten weitaus am homogensten: Hier wird, von wenigen Ausnahmen abgesehen, ein höherer Schulabschluß und sehr oft ein abgeschlossenes Hochschulstudium vorausgesetzt, das allerdings im kaufmännischen Bereich wohl nicht immer fachlich einschlägig zu sein hat.

Das jeweils nationalspezifische Angebot an Qualifikationen und sein Niederschlag in der Qualifikationsstruktur der deutschen und französischen Betriebe läßt sich nun zugleich als Ursache und Wirkung von Betriebsorganisation, Führungsstruktur und Arbeitsteilung im einen und im anderen Land verstehen: Dies sei zunächst an einem besonders markanten Beispiel — nämlich dem Instandhaltungsbetrieb der beiden untersuchten Hüttenwerke — demonstriert.

### **c) Qualifikationsstruktur und betriebliche Organisation: Das Beispiel der Instandhaltungsbetriebe von Hüttenwerken**

Unter Einschluß der Arbeitsvorbereitung sind in der mechanischen und elektrotechnischen Instandhaltung des deutschen Hüttenwerkes etwa 1200, in den entsprechenden Betriebsteilen des französischen Hüttenwerkes etwa 1800 Arbeiter und Angestellte beschäftigt. Dies entspricht etwa 22% (Deutschland) bzw. 24% (Frankreich) der gesamten in der Erhebung erfaßten Werksbelegschaft. Die Struktur dieses Personals differiert sowohl nach Qualifikation wie nach hierarchischer Position, wie nach der Stellung in der funktionalen Arbeitsteilung.

## Personalstruktur in den Instandhaltungsbetrieben eines modernen gemischten Hüttenwerks

	Deutschland %	Frankreich %
leitende Angestellte und mittlere Führungskräfte	2	5
Techniker in der Arbeitsvorbereitung	1	8
Arbeitsvorgesetzte	5	11
Vollfacharbeiter <sup>1)</sup>	63	28
Anlernfacharbeiter <sup>2)</sup>	11	35
Nicht-Facharbeiter	18	13
	100	100

Die Qualifikationsstruktur des deutschen Betriebes charakterisiert sich durch hohe Homogenität: Rund 70% der Beschäftigten (die Gesamtheit der Vollfacharbeiter, Meister und Arbeitsvorbereitungstechniker sowie die Mehrheit der graduierten Ingenieure, die ihrerseits die Mehrzahl der Führungskräfte stellen) haben als gemeinsame Basisqualifikation eine abgeschlossene Industriefacharbeiter-Ausbildung. Vermutlich — ohne daß dieses jedoch im einzelnen belegt werden könnte — hat auch ein nennenswerter Teil der restlichen Arbeiter früher irgendeine, allerdings nicht fachlich einschlägige berufliche Ausbildung durchlaufen.

Im *französischen Betrieb* hingegen stellen die Arbeitskräfte mit einer vergleichbaren Ausbildung nur etwa 35 bis 40% der Belegschaft: neben der großen Mehrheit der Vollfacharbeiter nur, soweit in Erfahrung zu bringen war, ein Teil der Arbeitsvorgesetzten und der Techniker in der Arbeitsvorbereitung. Eine erhebliche Zahl der Arbeitsvorgesetzten scheint überhaupt keine einschlägige fachliche Vorbildung zu besitzen; und in der Arbeitsvorbereitung werden nach Aussage der zuständigen Verantwortlichen ganz eindeutig Arbeitskräfte favorisiert, die den technischen Zweig der Gymnasialoberstufe absolviert haben (da nur bei ihnen die notwendigen theoretischen Kenntnisse vorausgesetzt und von ihnen auch erwartet werden könne, daß sie sich nicht auf „Kumpane!“ mit den Arbeitern einließen, deren Arbeit sie vorzubereiten und zu planen haben). Die mittleren und höheren Führungskräfte sind ohnedies fast ausschließlich Absolventen gehobener schulischer oder universitärer Ausbildungsgänge unterschiedlichen formalen Niveaus — wobei alle Spitzenpositionen mit Abgängern der sehr elitären Ingenieur-Hochschule besetzt sind.

- 1) Im deutschen Betrieb wurden als Vollfacharbeiter alle Arbeiter in den Arbeitswertgruppen betrachtet, die normalerweise eine abgeschlossene Lehre voraussetzen; im französischen Betrieb die Arbeiter ab der Lohngruppe OP 2 aufwärts.
- 2) Im deutschen Betrieb: Die nächstniedrige Arbeitswertgruppe; im französischen Betrieb die Lohngruppe OP 1.



Selbst wenn nur ein Teil der Arbeitsstudenten dem von der Betriebsleitung als wünschenswert bezeichneten Qualifikationsniveau entspricht, ist doch im französischen Betrieb der Anteil der technischen Angestellten mit konzipierenden, planenden und leitenden Aufgaben, die keinerlei praktische, sondern nur eine mehr oder minder anspruchsvolle schulisch-theoretische Ausbildung durchlaufen haben, weitaus größer als im deutschen Betrieb (der nur wenige Diplom-Ingenieure beschäftigt).

Diesem hohen Anteil an Arbeitskräften mit formal hoher technischer Qualifikation im französischen Betrieb steht die Tatsache gegenüber, daß hier die größte Gruppe der Instandhaltungsbelegschaft von Anlernfacharbeitern gestellt wird, deren Qualifikation deutlich unter dem Niveau des deutschen Facharbeiters liegt. Es handelt sich hier überwiegend um Arbeitskräfte, die im Zuge des Auf- und Ausbaus des Werks in einer aus öffentlichen Mitteln finanzierten Lehrwerkstätte für Erwachsenenbildung in zumeist sechsmonatigen, teilweise auch einjährigen praktischen Kursen auf spezielle Aufgabengebiete hüttentechnischer Instandhaltung vorbereitet wurden; Ausbildungsziel der anspruchsvollsten — einjährigen — Kurse war der Erwerb der von der Facharbeiterprüfung vorausgesetzten praktischen Fertigkeiten unter Ausschluß nahezu aller technisch-theoretischen Kenntnisse.

Die Qualifikationsstruktur des französischen Betriebes unterscheidet sich somit von der des deutschen Vergleichspartners in dreifacher Hinsicht:

- einmal durch den sehr hohen Anteil von Arbeitskräften, die keine einschlägige Vollausbildung durchlaufen haben, der mit dem geringen Anteil von Arbeitskräften im deutschen Betrieb kontrastiert, die nach Verlassen der Volks- bzw. Hauptschule keinerlei berufliche Ausbildung erhalten haben;
- weiterhin durch den hohen Anteil von Arbeitskräften mit einer formal gehobenen schulisch-theoretischen Qualifikation, der mit der geringen Zahl von Hochschulingenieuren im deutschen Betrieb und der hier erheblichen Bedeutung von Arbeitskräften kontrastiert, die ihre technisch-theoretische Qualifikation im Anschluß an eine praktische Ausbildung und auf dieser aufbauend erhalten haben;
- endlich durch die aus beidem resultierende, weit höhere Differenzierung der Qualifikationen nach Niveau und Profil, die mit der eindeutigen Dominanz der Industrielehre — als Haupt- oder Basisqualifikation — im deutschen Betrieb kontrastiert.

Diese divergierenden Personalstrukturen lassen dann jeweils auch andere Formen hierarchischer und funktionaler Arbeitsteilung als sinnvoll oder not-

wendig erscheinen — wobei die jeweiligen Formen der Arbeitsteilung ihrerseits wieder auf die Qualifikationsstruktur zurückwirken.

#### **d) Qualifikationsstruktur und betriebliche Organisation: generelle Tendenzen**

Der je nationale Zusammenhang von Bildungs- und Ausbildungssystem, Qualifikationsstruktur der Beschäftigten und betrieblicher Organisation ist — nicht nur in dem eben dargestellten Beispiel, sondern in ganz ähnlicher Weise in allen Vergleichspaaren — sehr eng und konsistent. Auf seinem Hintergrund ist auch die jeweilige Verdienststruktur hochgradig funktional; sie trägt ihrerseits dazu bei, den Betrieb in die Lage zu versetzen, die gegebenen quantitativ-qualitativen Angebotslagen am Arbeitsmarkt zu nutzen, um ein ausreichendes Niveau von Effizienz und Rentabilität zu sichern.

Dies sei zunächst für die *produzierenden Bereiche* (einschließlich, soweit organisatorisch ausgesondert, der Instandhaltung) und die dort beschäftigten Arbeiter und Vorgesetzten ausgeführt, bevor auf die kaufmännische Verwaltung und die technischen Büros eingegangen wird.

Ein durchschnittlicher deutscher Industriebetrieb mit einer Fertigung, die etwa dem Typ des Maschinenbaus entspricht, kann mit hoher Verfügbarkeit<sup>1)</sup> von Arbeitskräften rechnen, die durch eine abgeschlossene Facharbeiterausbildung, ergänzt durch eine mehr oder minder lange berufliche Praxis (jeweils im eigenen oder in einem fremden Betrieb ähnlicher Produktionsstruktur), dazu befähigt sind, einen erheblichen Teil der im Produktionsprozeß anfallenden technisch-organisatorischen Probleme aus eigener Initiative und Kompetenz zu lösen, ohne daß dies ihre unmittelbar produktive, mehr oder minder routinisierte Leistung nennenswert beeinträchtigt.

Der Betrieb ist infolgedessen in der Lage:

— sich mit einer flachen und relativ gering besetzten Führungsstruktur zu begnügen, wobei die Zahl der Arbeitsvorgesetzten und mittleren Führungskräfte wohl im wesentlichen nach unten durch technische und organisatorische Notwendigkeiten begrenzt, also zum Beispiel davon bestimmt ist, daß zu jedem Zeitpunkt und in jedem größeren Betriebsbereich mindestens ein Meister präsent sein muß, der weiterreichende, unvorhergesehen anfallende Entscheidungen treffen und verantworten kann;

1) „Hohe Verfügbarkeit“ schließt aktuelle Knappheit nicht aus; gemeint ist vielmehr, daß insgesamt große Quanten von Arbeitskräften dieser Art existieren und auch vom Betrieb selbst ausgebildet werden können.

- aus dem vorhandenen Facharbeiterstamm diejenigen Arbeitskräfte als Arbeitsvorgesetzte auszuwählen, die wegen ihrer großen Erfahrung und ihrer hohen (wohl zumeist noch durch einschlägige Weiterbildung ergänzten und insoweit nachgewiesenen) fachlichen Kompetenz einerseits die vor Ort auftretenden Probleme in ihrer Bedeutung beurteilen und sich andererseits qua Sachautorität gegenüber den ihnen unterstellten Facharbeitern durchsetzen können;
- die Aufgaben von Arbeitsvorbereitung, Planung und Konstruktion auf die Festlegung von Rahmendaten und allgemeinen Verfahrensprinzipien zu beschränken — wobei sich die Techniker in diesen Dienststellen fast immer auf eine in ihrer früheren Facharbeiterpraxis erworbene Anschauung und Erfahrung stützen können.

Gänzlich anders ist die Situation in einem vergleichbaren französischen Betrieb. Hier sieht sich der Betrieb offenbar aufgrund der unzureichenden — genauer: der als unzureichend zu vermutenden — Qualifikation der Mehrzahl seiner Arbeiter dazu veranlaßt:

- Produktionsablauf und Arbeitsvollzüge durch besondere technische Dienststellen — mit zahlreichem, im Schnitt eher formal hoch qualifiziertem Personal — einer ständigen Analyse und Kontrolle unterziehen zu lassen, um somit in Form verbindlicher und detaillierter Verfahrensvorschriften eine große Zahl von Einzelproblemen ex ante zu lösen, die in Deutschland mehr oder minder selbstverständlich in die Kompetenz der Facharbeiter und Meister gehören;
- soweit der Möglichkeit apriorischer Planung und Kontrolle durch zu starke Variabilität der anfallenden Aufgaben Grenzen gezogen sind, ergänzend oder substitutiv zu den technischen Büros durch eine höhere Zahl technischer Führungskräfte die Präsenz des notwendigen technischen Fachwissens vor Ort zu sichern, weil hier — tatsächlich oder nach Meinung der Werks- und Betriebsleitung — viele Fragen, die im deutschen Betrieb von den qualifizierten Facharbeitern und Meistern bewältigt werden können, der Intervention einer technischen Führungskraft bedürfen;
- zwischen den planenden und arbeitsvorbereitenden Dienststellen und den technischen Führungskräften einerseits und den Produktionsarbeitern andererseits eine in sich nochmals hierarchisch gegliederte und personell starke Schicht von Arbeitsvorgesetzten einzuschieben, die nur sehr beschränkte technische Kompetenzen haben, jedoch dazu benötigt werden, den strikten Vollzug der von den Ingenieuren und Technikern gefällten Entscheidungen und die exakte Einhaltung der von ihnen formulierten Regeln und Anweisungen disziplinarisch durchzusetzen, was eine sehr viel

höhere — nahezu kontinuierliche Kontrolle der ausführenden Arbeit ermöglichende — Führungsdichte voraussetzt.

Diese stark kontrastierenden Strukturen hierarchischer und funktionaler Arbeitsteilung im deutschen und französischen Betrieb wirken ihrerseits auf die Qualifikation — genauer: die Qualifizierungschancen — der Arbeiter zurück: In deutschen Betrieben wird durch den relativ hohen Ermessensspielraum, den die einzelnen Facharbeiter — oder eine Facharbeitergruppe zusammen mit ihrem Meister — besitzen, ein einigermaßen kontinuierlicher Zugewinn an Qualifikation durch Sammlung von Erfahrung und Auseinandersetzung mit immer neuen Problemen nicht nur ermöglicht, sondern nachgerade gefordert und als normal vorausgesetzt; Funktion und Arbeitsweise der Meister und Ingenieure, Konstrukteure und Arbeitsvorbereiter sind im Prinzip eher darauf angelegt, diesen Prozeß zu stützen und anzureichern, als ihn zu unterbinden. In französischen Betrieben hingegen reduziert das geringe Vertrauen der betrieblichen Organisation in die fachliche Kompetenz der Arbeiter und ihrer unmittelbaren Vorgesetzten nicht nur deren Lernchancen, sondern scheint sogar eine negative Selektion zu induzieren, da angeblich gerade die qualifiziertesten unter den jüngeren Facharbeitern die Arbeit in Kleinbetrieben vorziehen, wo sie größere Autonomie in der Arbeit erwarten können.

Nur wenig überspitzt läßt sich sagen, daß die für den französischen Betrieb typische Form, sich mit dem Qualifikationsdefizit der Arbeiter auseinanderzusetzen, dieses Defizit zu perpetuieren, ja zu verstärken droht.<sup>1)</sup>

Alle diese Überlegungen gelten in gleicher Weise auch für die *kaufmännische Verwaltung und die technischen Büros* und die dort beschäftigten Angestellten — mit Ausnahme der Tatsache, daß hier der französische Betrieb weit mehr als bei Arbeitern auf scheinbare oder reale qualifikatorische Vorleistungen und Verhaltenskonditionierungen aus dem öffentlichen Schulsystem und vor allem aus dessen allgemeinbildenden Teilen zurückgreifen kann.

1) Ein solcher *circulus vitiosus* wurde vom Verfasser erst kürzlich wieder in einem anderen französischen Betrieb beobachtet, wobei der zentrale Impuls offensichtlich in der tarifpolitischen Taktik lag: Da die Arbeiter dieses Betriebes und ihre Gewerkschaftsvertreter bestrebt waren, unter Ausnutzung der einschlägigen tariflichen Bestimmungen erhöhte Qualifikationsanforderungen in eine höhere Einstufung umzusetzen, die der Betrieb nicht zugestehen wollte, sah sich dieser in einem über mehrere Jahre laufenden Prozeß veranlaßt, die horizontale und vertikale Arbeitsteilung immer weiter zu verschärfen — was dann sehr schnell zur vermeintlich notwendigen Einstellung neuer, formal höherqualifizierter Arbeitskräfte führte; schließlich hatte der Betrieb, um eine Qualifikationslücke zu schließen, die er ursprünglich nur aus verhandlungstaktischen Gründen behauptet hatte, die Lohn- und Gehaltssumme um ein Vielfaches dessen erhöht, was mit der von den Arbeitern und ihren Gewerkschaften geforderten Höhereinstufung gewesen wäre.

Hierbei stehen jedoch offensichtlich die französischen Betriebe vor einem offenen Dilemma.

Je weniger neueingestellte Arbeitskräfte aufgrund ihrer vorgängigen Ausbildung eine als selbstverständlich vorauszusetzende fachliche Kompetenz besitzen, desto mehr muß der Betrieb einerseits Gelegenheit und Anreize zum Erwerb betriebsspezifischer Arbeitsbefähigungen im Arbeitsprozeß bieten, andererseits den Arbeitsprozeß selbst so gestalten, daß die Qualifikationslücken der Arbeitskräfte bis zu ihrer eventuellen Schließung durch Internalisierung und Routinisierung der betriebsspezifischen Gegebenheiten und Normen nicht zu Leistungsdefiziten führen. Beides drängt zu Bürokratisierung mit ihrem doppelten Aspekt expliziter Regelung und Kontrolle und hierarchischer Differenzierung: Das eine erlaubt es, auch Arbeitskräfte mit sehr beschränkter Kompetenz unmittelbar produktiv einzusetzen, indem man sie mit streng vorstrukturierten und strikte kontrollierten Arbeitsvollzügen beauftragt; das andere sichert gleichzeitig die notwendige Kontrolle und die Möglichkeit, über die Eröffnung von Aufstiegschancen im jeweiligen Einsatzbereich das Interesse an betriebsspezifischer Qualifizierung zu wecken und deren Erwerb zu honorieren.

Eine solche Praxis — Anreiz zu betriebsspezifischer Qualifizierung durch Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten in einem hierarchisch gestuften System von Arbeitsplätzen zu schaffen — muß berücksichtigen, daß die französischen Betriebe seit geraumer Zeit auf ein relativ großes Angebot von Arbeitskräften mit differenzierten Abschlüssen weiterführender allgemeinbildender Schulen (einschließlich universitärer Kurzstudiengänge ohne Berufsbezogenheit) zurückgreifen können und ganz offenkundig auch Interesse daran haben, den differenziellen Wert der Abschlüsse und die sich in ihnen ausdrückenden vorgängigen Prozesse der — sozialen und intellektuellen — Selektion und Sozialisation zu nutzen. Hieraus resultiert ein Druck auf weitere vertikale Gliederung des Personals, die Arbeitskräften mit unterschiedlichem Bildungsabschluß dann auch unterschiedliche „Laufbahnen“ erschließt, die selbst wieder eine mehr oder minder große Zahl von Aufstiegsstufen umfassen müssen.

Das Interesse der französischen Betriebe daran, die Qualifizierungsrisiken und -kosten für Arbeitskräfte in den Büros durch expliziten Rekurs auf die nachgewiesenen schulischen Leistungen zu verringern, tritt damit jedoch in Widerspruch zu dem Interesse, diese „unproduktiven“ Unternehmensteile nicht übermäßig anwachsen zu lassen.

Aus diesem Widerspruch können dann vor allem in mittleren und kleinen Betrieben Personal- und Organisationsstrukturen der skizzierten Art entstehen, in denen (wie zum Beispiel in den kaufmännischen Verwaltungen

aus dem Vergleichspaar II der Papierindustrie) jeder dritte männliche kaufmännische Angestellte eine mindestens mittlere Führungsposition innehat.<sup>1)</sup>

Alle skizzierten Mechanismen, über die das nationalspezifische Qualifikationsangebot und seine Abbildung in der Qualifikationsstruktur der jeweiligen Belegschaften bestimmte Formen betrieblicher Organisation und Grade horizontaler wie funktionaler Arbeitsteilung herbeiführen, erfordern zu ihrem Funktionieren eine spezifische *Verdienststruktur*:

Je mehr — wie in Frankreich — der Eintritt in einen Betrieb mit der Perspektive des schrittweisen Erwerbs der nötigen fachlichen Befähigungen verbunden ist, desto wichtiger wird es, diese Perspektive auch durch eine entsprechende Dynamik der Verdienstentwicklung — kombiniert mit oder unabhängig vom hierarchischen Aufstieg — zu stützen.<sup>2)</sup> Je mehr bürokratische Reglementierung und Kontrolle notwendig erscheinen, um das Funktionieren des Betriebs zu sichern, desto weniger kann der Betrieb darauf verzichten, die vertikale Arbeitsteilung und das von ihr implizierte Macht- und Einflußgefälle auch durch ein entsprechendes Verdienstgefälle abzusichern. Je mehr der Betrieb daran interessiert sein muß, Arbeitskräfte mit einem gehobenen Allgemeinbildungsabschluß zum Eintritt in betriebliche Laufbahnen zu bewegen, desto mehr bedarf er einer laufbahnspezifisch gestaffelten Verdienstdifferenzierung.

Umgekehrt impliziert das deutsche Modell betrieblicher Organisation und die ihm komplementäre Qualifikationsstruktur zwar keineswegs notwendig die in den deutschen Betrieben anzutreffende relativ geringe Verdienstdifferenzierung; dieses Modell ist jedoch ganz offensichtlich in seinem Funktionieren und seiner Stabilität weit weniger als das französische Modell durch außerhalb des Betriebs begründete Tendenzen egalitärer Art gefährdet; dies gilt um so mehr, als dieses Modell ja durch die relativ hohe — auf der weitverbreiteten einheitlichen Basisqualifikation gründende — vertikale Durchlässigkeit Möglichkeiten der Konfliktreduzierung und Loyalitätssicherung besitzt, die im französischen Modell kaum zur Verfügung stehen.

- 1) Soweit feststellbar, scheint hierbei der Funktionsbereich Buchhaltung und Betriebsabrechnung in den französischen Betrieben eine Ausnahmestellung einzunehmen, da für die hier anfallenden Aufgaben dank einer recht langen Tradition öffentlicher und privater Schulen in größerem Umfang Fachkräfte mit einer abgeschlossenen beruflichen Ausbildung verfügbar sind. Diesem Tatbestand konnte allerdings im Rahmen der Untersuchungen nicht näher nachgegangen werden.
- 2) Es sei erwähnt, daß in allen französischen Untersuchungsbetrieben und für praktisch alle Arbeitskräftegruppen eine hohe Korrelation zwischen Verdienst und Betriebszugehörigkeit besteht — während dieser Zusammenhang in den deutschen Betrieben entweder gar nicht besteht oder nur schwach ausgeprägt ist.

### III. Bildungssystem und betriebliche Gestaltung von Arbeitsteilung und Qualifikationsstruktur

#### 1. Die nationalspezifische Korrespondenz von Bildungssystem und betrieblichen Personalstrukturen als theoretisches Problem

Die vorausgegangene Darstellung und Analyse der in deutschen und französischen Betrieben ermittelten Strukturen von Hierarchie und Arbeitsteilung erbrachten zwei für die gegenwärtige sozialwissenschaftliche wie bildungs- und gesellschaftspolitische Diskussion zentrale Befunde:

(a) Deutsche und französische Betriebe strukturieren Einsatz und Nutzung menschlicher Arbeitskraft unter zumindest ähnlichen, in vieler Hinsicht nahezu identischen technisch-ökonomischen Produktionsbedingungen in sehr verschiedenartiger Weise — wobei jenseits der konkreten, besonderen Konstellationen von Produkt, Produktionstechnologie, Größe usw. durchaus nationalspezifische Strukturprinzipien sichtbar wurden.

(b) Diese je nationalen Grundmuster der betrieblichen Gestaltung von Einsatz und Nutzung menschlicher Arbeitskraft weisen eine hohe Korrespondenz mit dem jeweiligen System öffentlich organisierter oder zumindest reglementierter Bildung und Ausbildung auf.

Beide Befunde stehen in einem offenen Gegensatz zu dem einleitend skizzierten Konzept, dem gemäß bisher die doppelte Beziehung zwischen technisch-ökonomischer Entwicklung und Beschäftigtenstruktur sowie zwischen dieser und dem Bildungssystem als weitgehend starre Koppelung mit deterministischen Abhängigkeiten gesehen wurde. Ohne daß diesen Befunden — die einer schmalen, keineswegs im statistischen Sinn repräsentativen Stichprobe entsprechen und Erhebungen entstammen, die primär einem anderen Erkenntniszweck dienen — Falsifizierungskraft im strengen methodischen Sinn zugesprochen werden könnte, zwingen sie doch zur Frage, ob nicht die hier zur Debatte stehenden Zusammenhänge in anderer Weise, mit einer anderen Begrifflichkeit und mit Hilfe anderer Theoreme gefaßt werden müssen und können. Dieser Frage ist nunmehr in der zwar beschränkten, aber — wie einleitend gezeigt — gegenwärtig besonders dringlich erscheinenden Perspektive des Bezugs der Strukturen des Bildungssystems und der auf diese Strukturen gerichteten Ausbauziele und Reform-

absichten zu den gesellschaftlichen wie einzelbetrieblichen Beschäftigungsstrukturen nachzugehen.

Offenkundig ist — in dieser Perspektive — die in der aktuellen bildungspolitischen Diskussion viel benutzte Gegenüberstellung der Thesen von der „Subordination“ des Bildungssystems unter das Beschäftigungssystem bzw. der „Entkoppelung“ des einen vom anderen nicht haltbar:

Auf nationaler Ebene stützt zwar anscheinend die hohe Korrespondenz zwischen der im Bildungssystem erzeugten formalen Qualifikationsstruktur einerseits und den Beschäftigungsstrukturen und den sie bestimmenden Formen von hierarchischer und funktionaler Arbeitsteilung andererseits die Subordinationsthese — zumindest in bezug auf den Ausbaustand des Bildungssystems der letzten Jahrzehnte, wie er sich im durchschnittlichen Bildungs- und Ausbildungsstand der heute erwerbstätigen Bevölkerung niederschlägt.

Insofern besitzt die Entkoppelungsthese keinerlei Realitätsgehalt, sondern rechtfertigt sich allenfalls als ein normatives Prinzip, das den Gestaltungsspielraum der Bildungspolitik gegenüber den Anforderungen des Produktionssystems erweitern soll.

Im internationalen Vergleich macht hingegen die Subordinationsthese überhaupt keinen Sinn: Wenn das dominante Strukturprinzip des Bildungssystems darin besteht, das Produktionssystem mit Arbeitskräften in der qualifikatorischen Formung zu beliefern, die dieses aus technisch-ökonomischen Gründen zwingend benötigt, so bleibt völlig unverständlich, warum Betriebe, die gleiche Produkte mit gleicher Produktionstechnologie und zu offensichtlich einigermäßen gegeneinander konkurrenzfähigen Kosten erzeugen, dies mit so unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften — genauer gesagt: mit einer so unterschiedlichen qualifikatorischen Strukturierung ihres „Gesamtarbeiters“ — überhaupt leisten und die so divergierenden Strukturen und Entwicklungen des je nationalen Bildungssystems tolerieren können, das ihnen ja doch diese qualifikatorische Strukturierung in allen wesentlichen Aspekten vorzugeben scheint.

Verbleibt man auf der durch die Thesen der Subordination oder Entkoppelung bezeichneten Ebene genereller Strukturprinzipien, so scheint allenfalls eine ganz andere Alternative mit den empirischen Befunden vereinbar: Das Bildungssystem steht zum sogenannten Beschäftigungssystem entweder in einer Beziehung aktiver Konditionierung oder zumindest in einem Verhältnis wechselseitiger Abhängigkeit und Beeinflussung.

Nun ist jedoch die erste von dieser Alternative implizierte These, daß nämlich das Bildungssystem nicht nur hochgradige Autonomie besitzt, sondern



über die Art und Weise, wie dieser Autonomiespielraum — in unserem Falle in Frankreich und der Bundesrepublik in ganz verschiedener national-spezifischer Weise — ausgenutzt wird, den Beschäftigern auch die jeweils korrespondierenden Formen von Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz sozusagen aufheischt, theoretisch durch nichts zu begründen; ebenso unmöglich ist es, sie mit der geradezu erdrückenden historisch-empirischen Evidenz aktiver Einflußnahme der Beschäftigten — und sei es auch nur des Staatsapparates als seit eh und je besonders wichtiger und mächtiger Abnehmer gehobener Bildungsqualifikationen — auf die Bildungspolitik in Übereinstimmung zu bringen.

Allein sinnvoll und akzeptabel erscheint somit die Postulierung einer komplexen Interdependenz zwischen einzelbetrieblicher Gestaltung von Arbeitseinsatz und Personalstruktur einerseits und der vom Staat zu leistenden und politisch zu verantwortenden Gestaltung des Bildungssystems andererseits. Eine solche These bleibt freilich eine bloße Leerformel, solange sie nicht des näheren spezifiziert wird.

## **2. Interdependenz von Bildungssystem und betrieblicher Arbeitskräftepolitik**

Will man die Formen und Mechanismen wechselseitiger Beeinflussung von Bildung und Beschäftigung näher bestimmen, so ist man dazu gezwungen, theoretisch-konzeptuelles wie empirisch-historisches Neuland zu betreten. Deshalb seien zunächst sehr vorsichtig und vorläufig einige analytische Konzepte eingeführt und Überlegungen angestellt, die als Grundlage für den dann unter 3. zu unternehmenden Versuch benötigt werden, die historische Entwicklung des Zusammenhangs zwischen Bildungspolitik und industrieller Beschäftigungspolitik am Beispiel Deutschlands und Frankreichs zu skizzieren.

(a) Die beiden in Interdependenzbeziehung stehenden gesellschaftlichen Bereiche (Subsysteme) müssen — so sei angenommen — in gewissem Umfang zu autonomem Handeln, zur Entwicklung eigener Politiken oder Strategien befähigt sein, die sich unmittelbar auf Sicherung oder Wiedergewinnung von innerer Stabilität richten oder diese Absicht doch wenigstens instrumentell — als Bedingung zur Realisierung anderer, für den Bereich primärer Ziele — umgreifen; im Rahmen solcher Politiken ist die Nutzung von Leistungen des korrespondierenden Systems in erheblichem Maße möglich (aber nicht obligatorisch).

Mit anderen Worten bedeutet dies, daß es sowohl eine betriebliche Politik der Beschaffung, des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft geben muß, die nicht unmittelbar auf das Bildungssystem bezogen ist oder bezogen werden muß, wie umgekehrt Steuerungs- und Ausbauentscheidungen für das Bildungssystem zumindest in erster

Instanz möglich sein müssen, ohne daß hiervon die Verwertungsinteressen der Beschäftiger unmittelbar tangiert werden; dies schließt aber keineswegs aus, daß sich betriebliche Personalpolitik eventuell für sie nützlicher Selektions- und Qualifizierungsleistungen des Bildungssystems bedient und die Bildungspolitik z.B. differenzielle Berufschancen als Mittel zur Steuerung von Schülerströmen nutzt.

(b) In beiden Bereichen können bereichsspezifische Probleme auftreten, d.h. Erscheinungen, die in dem Sinne krisenhaft sind, daß sie die bereichsimmanente Stabilität bedrohen; die jeweilige Handlungsautonomie wird dazu genutzt (dazu benötigt), zumindest zunächst Lösungen innerhalb des Bereichs, also im Rahmen betrieblicher Beschäftigungspolitik oder im Rahmen staatlicher Bildungspolitik, zu suchen.

Ein solcher bereichsspezifischer Problemdruck kann sich zum Beispiel auf seiten der Beschäftigten manifestieren in der Verknappung von Arbeitskraft oder Arbeitsvermögen einer bestimmten Art oder auf seiten des Bildungssystems in veränderter, mit den vorhandenen Kapazitäten nicht zu befriedigender Nachfrage nach Bildungsgängen einer bestimmten Art.

(c) Zwischen beiden Bereichen muß ein System von Vermittlungen existieren, das einerseits als Medium des Transfers von Leistungen, Innovationsimpulsen und Stabilisierungseffekten dienen kann, andererseits in sich genügend Elastizität besitzt, um zu verhindern, daß Problemlösungen, die zur Wiedergewinnung bereichsimmanenter Stabilität hier oder dort notwendig werden, unmittelbar — entstabilisierend — auf den korrespondierenden Bereich durchschlagen; dieses Vermittlungssystem muß also gleichzeitig wechselseitige partielle oder temporäre Entlastung von Problemdruck wie Autonomie der je bereichsspezifischen Politiken zur Aufrechterhaltung oder Wiedergewinnung von Stabilität garantieren.

Zu diesem Vermittlungssystem gehören ebensowohl die Institutionen des Arbeitsmarktes wie Strukturen der Bestimmung und Bestimmtheit von Arbeitsvermögen (Qualifikationen) wie Regulationsinstanzen vom Typ der Gewerkschaften (als Tarifpartei) oder der Arbeitsvermittlung.

Hieraus folgt, daß die wechselseitigen Beziehungen zwischen beiden Bereichen einer komplexen Dynamik unterliegen, die sich schematisch so beschreiben läßt:

- In einem der beiden Bereiche manifestiert sich ein Problemdruck, der die bereichsimmanente Stabilität bedroht;
- der jeweilige Bereich — Bildungssystem oder die Beschäftigten — reagiert hierauf zunächst auf der Ebene des eigenen Handlungsspielraums, wobei er sich wenigstens in erster Instanz auf die Elastizität der bestehenden Vermittlungen und auf die über sie wirkenden restabilisierenden Effekte des korrespondierenden Bereichs verlassen kann;

- überschreiten die von der bereichsspezifischen Problemlösung implizierten strukturellen Veränderungen eine bestimmte Schwelle, so schlagen deren Effekte über Vermittlungsinstanzen mit einer durch diese bewirkten zeitlichen Verzögerung und sachlichen Transformation in Form neuen Problemdrucks auf den korrespondierenden Bereich durch;
- dieser versucht nunmehr (ist nunmehr gezwungen), seinerseits Lösungen zu entwickeln, wobei er bestrebt sein wird, einerseits die inneren Veränderungen zu minimieren, andererseits die neuen Bedingungen und Leistungen des Korrespondenzsystems soweit wie möglich zu nutzen;
- dieses Problemlösungsverhalten kann dann selbst wiederum in der Folgeperiode neuen Problemdruck im Korrespondenzbereich generieren.

Eine besonders wichtige und kritische Rolle spielt in diesem Zusammenhang das im Vorstehenden sogenannte „System von Vermittlungen“. Dieses Vermittlungssystem muß — insgesamt oder wenigstens in seinen wichtigsten Elementen — einerseits ein hohes Maß an Festigkeit besitzen, um seine Funktion erfüllen zu können. Es wird andererseits in mehr oder minder großem Umfang von den Veränderungen selbst betroffen, die einer der beiden in Interdependenz stehenden Bereiche zur Lösung dort auftretender Probleme vornehmen muß (oder die sich dort dann durchsetzen). Dieses läßt sich in der hier vor allem interessierenden Interdependenzbeziehung zwischen Bildung und der Nutzung menschlicher Arbeit im Produktionsprozeß sehr gut am Beispiel der Qualifikation und ihrer historischen Ausformung in „Berufen“, „Arbeitskräftetypen“, „Qualifikationsmustern“ — oder welchen Begriff auch immer man hierfür benutzen will — darstellen.

Die Qualifikationsstruktur, der historisch verfestigte Zusammenhang aller einzelnen Berufe etc., definiert — das heißt beschreibt und orientiert — einerseits (als „Ausbildungsqualifikation“) die Produkte des Bildungssystems in einer Art von Matrix, in der sich die von den je individuellen Bildungswegen implizierten Ziele verorten lassen und aus der curriculare Bestimmungen, Selektionskriterien und sonstige Bezugspunkte bildungspolitischer und bildungsorganisatorischer Maßnahmen und Entscheidungen abgeleitet werden; sie definiert andererseits — explizit und implizit — das Insgesamt an Arbeitsvermögen, das dem Produktionsprozeß zur Verfügung steht und zwar in Form von recht stabilen „Modulen“ („Einsatzqualifikation“), aus denen die Betriebe, ohne den jeweiligen qualifikatorischen Inhalt noch im einzelnen nachprüfen zu müssen, ihren Gesamtarbeiter in jeweils wechselnden Relationen so zusammensetzen können, wie es den je gegebenen technisch-ökonomischen Bedingungen und den hieraus resultierenden betrieblichen Interessen am besten entspricht. Beide Aspekte der Qualifikationsstruktur, Ausbildungsqualifikation und Einsatzqualifikation, sind — als Endziel von Sozialisations- und Lernprozessen einerseits und als Grundlage der Ent-

äußerung und Aneignung lebendiger Arbeit im Produktionsprozeß anderer-seits — nach einer jeweils anderen Logik strukturiert, müssen jedoch in einer dauerhaften, nur verhältnismäßig langsame Veränderungen zulassenden inneren Beziehung zueinander stehen.

Qualifikationsstrukturen und die von ihnen definierten Einzelqualifikationen oder Qualifikationstypen erscheinen somit in der Perspektive des jeweiligen Bereichs (also des Bildungssystems wie der einzelnen oder aggregierten Beschäftigter) als Mittel und Medium, mit denen die Bereiche ihre je spezifischen Probleme lösen, und in historischer Perspektive als gesamtgesellschaftliche Problemlösungen, insofern es nur über sie möglich ist, eine zugleich elastische und stabile Beziehung zwischen den in den individuellen Lebens- und Entwicklungsprozeß eingebundenen Leistungen sozialisatorischer und qualifikatorischer Art auf der einen Seite und deren Nutzung im einzelbetrieblichen wie gesellschaftlichen Produktionsprozeß auf der anderen Seite herzustellen.

Die postulierte hohe Festigkeit von Qualifikationsstrukturen ergibt sich nicht nur aus ihrer Aufgabe, Langzeitprozesse — wie den Niederschlag subkultureller und familiärer Strukturen in der individuellen Sozialisation bis zum Erwachsenenalter oder den Aufbau formal hoher, langlebiger Qualifikationen — bis zu ihrem erfolgreichen Ende abzustützen und über dieses hinaus für Jahrzehnte hinreichenden Nutzen der erzielten Ergebnisse zu sichern. Sie ist auch in der hohen Bedeutung begründet, welche der Qualifikationsstruktur für die konkrete Artikulation und Zieldefinition der anderen, am Vermittlungsprozeß beteiligten Instanzen und Institutionen zukommt: Staatliche Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsvermittlung sind nicht ohne die Möglichkeit problemlosen Bezugs auf eine als einigermaßen stabil vorausgesetzte Qualifikationsstruktur möglich; und es gibt kein Beispiel erfolgreicher gewerkschaftlicher Tarifpolitik, das nicht in irgendeiner Weise Lohnsätze mit normierender Kraft an bestimmte Berufe oder Typen von Arbeitsbefähigungen oder Ausbildungsabschlüsse binden würde, die sich mit hoher Eindeutigkeit in der Qualifikationsstruktur der Volkswirtschaft, der Branche oder wenigstens des einzelnen Betriebes situieren lassen.

Hieraus ergeben sich dann zwei Konsequenzen, die sowohl in bildungs- und arbeitskräftepolitischer Hinsicht wie im Hinblick auf den Versuch bedeutungsvoll sind, den historischen Prozeß zu rekonstruieren, über den sich in einer Nation der Zusammenhang zwischen Bildungssystem, Qualifikationsstruktur, Beschäftigtenstrukturen und wahrscheinlich letzten Endes auch Produktionsstrukturen in seiner konkreten Ausprägung herausgebildet hat:

Vergangene Problemlösungen, sei es in der öffentlichen Bildungspolitik, sei es in der betrieblichen Arbeitskräftepolitik, wirken, sofern sie sich in einer bestimmten Formierung von Qualifikationsstruktur niedergeschlagen haben, über sehr lange Zeiträume hinweg und bestimmen in mehr als einer Folge-

periode dann auch die Art und Weise, wie neu auftretende Probleme im Bildungssystem oder von den Beschäftigten perzipiert und gelöst werden können.

Wandel von betrieblicher Arbeitsteilung, Produktionsprozeß und Produktionsweise und hieraus resultierende Veränderungen von Qualifikationsanforderungen schlagen sich in aller Regel nicht in spektakulären Neudefinitionen von Arbeitsplätzen, Arbeitskräftetypen und Qualifikationsprofilen nieder. Nach wie vor sind „Facharbeiter“, „Meister“, „Techniker“ und „Ingenieur“ zentrale Elemente in der Beschäftigtenstruktur deutscher Industriebetriebe wie für die Definition von Ausbildungsgängen im deutschen Bildungssystem — obwohl sich inzwischen hier wie dort starke, aber eben sozusagen unerschwellige Veränderungen in der jeweiligen Ausbildungsqualifikation wie in der Einsatzqualifikation vollzogen haben mögen. Deswegen haben in Frankreich weder die rapide gestiegene Produktion gehobener beruflicher Qualifikationen im öffentlichen Bildungssystem noch auch der Versuch großer Unternehmen, eine stärker funktional bestimmte Organisation durchzusetzen, die fast ausschließlich hierarchische Selbst- und Fremddefinition der qualifizierten Angestelltengruppen — nämlich als „cadres moyens“ oder „cadres supérieurs“ — grundlegend geändert (was dann wiederum die Gleichsetzung von bildungshierarchischer Stellung des jeweiligen Bildungs- oder Ausbildungsabschlusses und von beanspruchter und erwarteter betriebshierarchischer Position stets aufs neue reproduziert).

In die gleiche Richtung verweist die zweite Konsequenz: Entwicklungen in Bildungssystem und Beschäftigungsstrukturen sind — vor allem, wenn sie sich einmal in der Qualifikationsstruktur durchgesetzt haben — kaum mehr reversibel. Einflußnahme auf sie im Namen bestimmter — z.B. gesellschaftspolitischer oder wirtschaftspolitischer — Ziele ist nur in sehr langer Perspektive und sicherlich nicht auf der Ebene möglich, auf der heute explizite personalpolitische Prinzipien oder bildungsorganisatorische Absichten formuliert werden.<sup>1)</sup>

1) In deutschen Betrieben, die in den letzten Jahren erstmals in größerem Umfang Diplom-Ingenieure einstellten, wird auf der Ebene personalpolitischer Prinzipien nach wie vor das hohe Lied des aufgestiegenen Praktikers — des Technikers oder graduierten Ingenieurs, der noch eine Facharbeiterlehre durchlaufen hat und, wenn möglich, einige Jahre Werkstättenpraxis besitzt — gesungen, während man doch gleichzeitig Schritt für Schritt dem Hochschulingenieur die attraktivsten Positionen einräumt und damit den Aufstieg vom Facharbeiter immer schwieriger macht. Zugleich beklagt man sich darüber, daß immer mehr begabte junge Leute auf die höhere Schule gingen statt eine Lehre zu machen und als Facharbeiter oder Fachangestellter in den Betrieb einzutreten, ohne zu sehen, daß dieses Bildungsverhalten durchaus rationale Antworten auf die eigene Personal- und Arbeitseinsatzpolitik gibt. (Vgl. B. Lutz/G. Kammerer, *Das Ende des graduierten Ingenieurs?*, Frankfurt-Köln 1975, insbesondere S. 158 ff.)

### **3. Die Entwicklung von Bildungssystem und Beschäftigtenstruktur in Deutschland und Frankreich — Eine historische Skizze**

Akzeptiert man die These einer komplexen und dynamischen Interdependenz zwischen dem Bildungssystem und der Arbeitskräftepolitik der Beschäftigten, so müßte es prinzipiell möglich sein, die sehr großen Unterschiede, die sich sowohl in den Beschäftigungsstrukturen deutscher und französischer Industriebetriebe wie in den Strukturen des je nationalen Bildungssystems zeigen, als Ergebnis historischer Prozesse zu erklären, in deren Verlauf unterschiedliche Lösungen von zumindest ursprünglich gleichartigen Problemen beide Bereiche und die zwischen ihnen bestehenden Vermittlungen in divergierende Richtungen drängten.

Insofern dies gelingt, entginge man auch der bei internationalen Vergleichen stark differierender Strukturen immer naheliegenden mißlichen Tendenz, das, was aus der Perspektive des einen Landes als disfunktional oder defizitär erscheint — die stärkere Arbeitsteilung und höhere Bürokratisierung französischer Betriebe aus der Sicht der deutschen Industrie, der geringere Ausbaustand weiterführender Bildungseinrichtungen in Deutschland aus der Sicht des französischen Bildungssystems — einfach auf Kurzsichtigkeit, Inkompetenz oder mangelnde Reformbereitschaft und Modernisierungsfähigkeit zurückzuführen.

Eine solche Aufgabe würde freilich, auch nur einigermaßen systematisch geleistet, bei weitem den Rahmen dessen sprengen, was Kompetenz und Arbeitssituation des Verfassers zulassen. So bleibt nur der Versuch, einige denkbare Momente und neuralgische Punkte dieses in beiden Ländern divergierend ablaufenden historischen Prozesses in hypothetischer Form zu benennen und mit durchaus willkürlich ausgewählten Belegen zu illustrieren.

#### **a) Das primäre Qualifikationsproblem in der industriellen Gründungsphase und Bedingungen und Formen seiner Lösung**

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts konnte und mußte sich die „große Industrie“ in Deutschland wie in Frankreich zunächst damit begnügen, die — sozusagen im historischen Naturzustand — vorgefundene traditionellvorindustrielle Qualifikationsstruktur für sich zu nutzen, die in erster Linie durch massenhaft verfügbare oder mobilisierbare genügsame, an schwere körperliche Arbeit gewöhnte, aber kaum alphabetisierte, geschweige denn im industriellen Sinn qualifizierte Arbeitskraft agrarischer Herkunft und durch die oft regional gebundene Existenz von produktspezifisch und durch bloßes Erfahrungslernen qualifizierten Handwerkern charakterisiert war.

Diese Qualifikationsstruktur erweist sich jedoch in dem Maße als defizitär,

in dem die sich entfaltende industrielle Produktionsweise abstrakt-technische Arbeitsbefähigungen erfordert, die in ausreichendem Maße und mit ausreichender Sicherheit weder von Ungelernten noch von Handwerkern erwartet und gefordert werden können (der handwerklich qualifizierte „Erfinder“, der in der Frühgeschichte der industriellen Technik eine recht wichtige Rolle spielte, bleibt stets ein Ausnahmefall und war allenfalls dann in gewissem, sehr begrenztem Umfang als „Arbeitskräftetyp“ verfügbar, wenn Selektions- und Migrationsprozesse zu einer exzeptionellen örtlichen Konzentration führten, wie dies wohl in der Mitte des 19. Jahrhunderts in einzelnen europäischen Großstädten und in bestimmten Gebieten der amerikanischen Ostküste der Fall war).

Sobald der Mangel an abstrakt-technischen Qualifikationen zur Schranke der industriellen Entwicklung, der Steigerung der Arbeitsproduktivität und der erweiterten Kapitalreproduktion wurde, waren Lösungen notwendig, die zunächst neue Qualifizierungsformen und über sie auch eine weitgehende Veränderung der Qualifikationsstrukturen beinhalteten. Die konkrete Lösungsform wurde stark durch Zustand und Leistungsfähigkeit des jeweiligen staatlichen Bildungssystems bestimmt, das der Industrie als Bedingung und Voraussetzung der Problemlösung entgegentrat, obwohl es sich bisher überwiegend gemäß ganz anderen Gesetzen und Notwendigkeiten (z.B. militärischer oder politischer Art) entwickelt hatte.

Die *französische Industrie* befand sich hierbei gegenüber der deutschen Industrie in einer deutlich günstigeren Situation: Generell hatte sie dank der inzwischen definitiv vollzogenen Machtergreifung des Bürgertums offenkundig größere Einflußmöglichkeiten auf den Staatsapparat und damit auch das öffentliche Bildungswesen. Weiterhin bestanden seit langem im öffentlichen Bildungswesen Frankreichs sehr effiziente Ausbildungsstätten für hochqualifizierte Ingenieure, die sogenannten „grandes écoles“, die zum Teil schon zu Beginn des 19. Jahrhunderts zur Deckung des staatlichen — militärischen und zivilen — Bedarfs an technischen Fachkräften gegründet worden waren; für die französische Industrie lag demzufolge nahe, das aufbrechende Qualifikationsdefizit in ihrem „Gesamtarbeiter“ durch erstmalige oder vermehrte Rekrutierung und Beschäftigung von technisch hochqualifizierten Abgängern dieser Schulen zu schließen. Endlich sicherte die in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts — nicht zuletzt zur Stärkung des militärischen Potentials und zur inneren politischen Konsolidierung der Republik — durchgesetzte Reform der Grundschule praktisch allen französischen Arbeitskräften ein recht hohes Niveau zivilisatorischer Mindestbefähigungen, das sich die Industrie ohne die Notwendigkeit besonderer — und besonderer — Qualifizierungsaktivitäten zunutze machen konnte.

Die *deutsche Industrie* konnte — vor dem gleichen Problem des Defizits an abstrakt-technischen Qualifikationen stehend — sehr viel weniger auf

Leistungen des staatlichen Bildungssystems zurückgreifen: Die Gründung Technischer Hochschulen erfolgte zunächst nur sehr zögernd; und dann dauerte es geraume Zeit, bis sich die Lehrpläne und Qualifikationsprofile verfestigt hatten und Absolventen in ausreichender Zahl verfügbar waren. Die an verschiedensten Stellen und in verschiedenster Form gegründeten technischen Schulen oder Fachschulen waren kaum eindeutig in das öffentliche — föderal organisierte — Bildungssystem zu integrieren und besaßen jahrzehntelang einen ausgesprochen hybriden Status (private, halböffentliche oder öffentliche Trägerschaft; unklare Zugangsvoraussetzungen, unklare Bewertung der Abschlußqualifikationen). Die Grundschule war noch von weitgehend traditionellen Erziehungsprinzipien geprägt und einem agrarisch-handwerklichen, vorindustriellen Bildungskanon verhaftet.

Dies zwang dann die deutsche Industrie, einen ganz anderen Weg einzuschlagen, als er in Frankreich beschritten werden konnte (allerdings auch nur überwiegend, während in einigen Regionen einige Branchen zunächst ganz ähnlich reagierten wie die Masse der deutschen Industrie). Die Industrie mußte selbst in großem Umfang Qualifizierungsleistungen erbringen; sie tat dies, indem sie das traditionell erprobte (und wegen der verspäteten Durchsetzung liberaler Prinzipien auch als solches in Deutschland noch länger konservierte) Institut der Lehre als betriebseigene Erstqualifikation Jugendlicher übernahm, dieser Form jedoch durch Besonderung der Ausbildungsprozesse vom Produktionsprozeß, die Errichtung eigener Lehrwerkstätten und dann auch die Entwicklung einer speziellen Industriedidaktik einen neuen, sehr viel stärker auf Ausbildung abstrakt-technischer Innovations- und Problemlösungsfähigkeit gerichteten Inhalt gab.<sup>1)</sup>

## **b) Qualifikationsprobleme der entwickelten Großindustrie und die Divergenz ihrer Lösungen**

Als — teilweise schon vor dem Ersten Weltkrieg, vor allem aber nach dessen Ende — die industrielle Entwicklung in den kapitalistischen Ländern in eine neue Phase eintrat, die durch den Übergang zur Massenproduktion technischer Güter (korrelativ zum wachsenden privaten und öffentlichen Bedarf) und den erhöhten Zwang zu Produkt- wie Produktionsinnovation (als Folge verschärfter internationaler Konkurrenz wie steigender Ansprüche an industrielle Ausrüstung und technische Infrastruktur) gekennzeichnet war, stand

1) Erste Hinweise zu der Bedeutung, die der Gründung industrieller Lehrwerkstätten seit dem Ende des 19. Jahrhunderts in der Entwicklung des deutschen Systems beruflicher Ausbildung zukommt, finden sich bei M. von Behr, *Zur Entstehung des industriellen Lehrlingswesens in Deutschland — Die Trennung von Qualifizierungsprozessen und Produktionsprozeß am Beispiel Siemens*, Arbeitsbericht des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München, 1975.



die Industrie in Deutschland und in Frankreich vor neuen Problemen prinzipiell gleicher Art. Deutsche und französische Betriebe waren jedoch aufgrund der in der Vorperiode erfolgten andersartigen Lösung des primären Qualifikationsproblems ganz *unterschiedlich* zu deren Bewältigung befähigt.

Zwei Probleme dieser neuen Entwicklungsphase industriell-kapitalistischer Produktion sind hier hervorzuheben:

- Einmal der von der wachsenden volkswirtschaftlichen Bedeutung industrieller Produktion implizierte Bedarf an zusätzlichen, neu für Industriearbeit zu mobilisierenden Arbeitskräfte (dem als Korrelat die Zurückdrängung des traditionellen Handwerks und der einsetzende Rückgang des Bedarfs an Arbeitskräften in der Landwirtschaft gegenübersteht), bei gleichzeitig rasch sinkender Verwendbarkeit bloß körperlichen, „rohen“ Arbeitsvermögens;
- zum anderen die mit dem Begriff der „Rationalisierung“ global zu benennende Notwendigkeit, den industriellen Produktionsprozeß durch Absplitterung sekundärer (konzipierender, planender, organisierender und kontrollierender) Funktionen von der primären Funktion unmittelbarer Produktion beherrschbarer zu machen.<sup>1)</sup>

Angesichts beider Probleme erwies sich die Entwicklung der industriellen Facharbeiterausbildung durch die fortgeschrittensten Betriebe der *deutschen Industrie* im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert als hochgradig funktionales Lösungsmuster. Sie eröffnete einerseits die Möglichkeit, schnell, massenhaft und mit einem insgesamt sehr günstigen Kosten-Ertrags-Verhältnis qualifizierte Arbeiter für die Industrie heranzubilden (wobei nicht vergessen werden darf, daß die einzelbetriebliche Bestimmbarkeit der Zahl der Lehrlinge wie der anschließenden Übernahme der Ausgebildeten in eine dauerhafte Beschäftigung ein vorzügliches Mittel war, die Entwicklung der Kosten qualifizierter Arbeit unter Kontrolle zu halten). Andererseits war die Qualität der Facharbeiterausbildung in abstrakt-technischer Hinsicht hoch genug, um sie als Grundstock für die Qualifizierung der benötigten technischen Kader in Entwicklung und Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Produktionsplanung, Ablauf- und Produktionskontrolle nutzen zu können. Demzufolge wurden dann auch in den zwanziger und dreißiger Jahren die verschiedenen Formen des technischen Schulwesens in ihrer bildungsorganisatorischen Stellung eindeutig definiert und zwar nicht — wie die gleich-

1) Die zur Beschreibung des Entwicklungsprozesses benutzten Konzepte entstammen einem in den Jahren 1966 bis 1968 im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München unternommenen Versuch, eine Theorie des Technischen Fortschritts zu entwickeln. Neben den unveröffentlichten Arbeitspapieren, vgl. hierzu insbesondere Burkart Lutz, Produktionsprozeß und Berufsqualifikation, in: Theodor Adorno, Hrg., Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft, Stuttgart 1969.

artigen Einrichtungen in Frankreich — als besondere Zweige des allgemeinen Schulwesens, sondern als von diesem abgesetzt und zur Weiterqualifizierung des Facharbeiter bestimmt.

Die Leistungsfähigkeit des von der industriellen Lehre dargestellten Lösungsmusters qualifikatorischer Probleme der entwickelten Industrie erwies sich übrigens nicht nur bei technisch-gewerblichen Qualifikationen, sondern auch bei Arbeitskräften für kaufmännisch-administrative Aufgaben: Soweit feststellbar, bestanden vor und nach dem Ersten Weltkrieg starke Tendenzen dazu, die traditionelle „Kaufmannsgehilfen“-Ausbildung durch eine vollschulische Qualifizierung (Handelsschule) zu ersetzen. Angesichts der in der hier behandelten Phase notwendigen Expansion kaufmännisch-administrativer Dienste in den Industriebetrieben wurde diese Tendenz durch die rasche Verbreitung neuer kaufmännisch-administrativer Lehrberufe (vor allem des Industriekaufmanns) wieder zurückgedrängt und die Handelsschule generell zu einer Vorstufe der späteren Lehre, statt zu einer vollqualifizierenden Ausbildungsstätte.

Für die *französische Industrie* hingegen schlug sich die relative Leichtigkeit, mit der sie in der Vorperiode durch Nutzung von Leistungen des staatlichen Bildungssystems das Problem des primären Qualifikationsdefizits lösen konnte, in deutlich schlechteren Voraussetzungen für die Bewältigung der nun anstehenden Probleme nieder:

Der auch dort vorhandene Stamm von Industriefacharbeitern konnte wegen seiner überwiegend naturwüchsigen, zumeist auf Erfahrungslernen basierenden und öffentlich nur sehr unzureichend geregelten — und z.B. nur partiell arbeitsmarktgängige Abschlüsse vermittelnden — Qualifizierung weder nach Bedarf schnell vermehrt, noch auch in dem notwendigen Umfang als Reservoir und Grundstock für die Heranbildung von technischen Kadern genutzt werden; so waren dann auch die ursprünglich in Frankreich wie in Deutschland vorhandenen partiellen und mehr oder minder provisorischen Ansätze dazu, Facharbeitern den Weg zum Techniker oder zum Ingenieur zu ebnen, weder quantitativ ausreichend tragfähig, noch lieferten sie — wie etwa die deutschen technischen Fachschulen — generalisierbare Problemlösungsmuster.

Da es für sie nicht notwendig gewesen war, in der Vorperiode ein quantitativ ausreichendes, expansions- und innovationsfähiges eigenes Ausbildungssystem zu schaffen, geriet die französische Industrie nunmehr in Abhängigkeit von den Leistungen des öffentlichen Bildungssystems.

Abhängigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang dreierlei:

— den Zwang, sich dem im einzelnen kaum mehr von der Industrie zu

beeinflussenden Tempo zu unterwerfen, mit dem im öffentlichen Bildungssystem berufsqualifizierende Züge und Zweige konzipiert und ausgebaut werden;

- weiterhin den Zwang, die im öffentlichen Bildungssystem erzeugten beruflichen Qualifikationen in der Form einzustellen und zu nutzen, in der sie aus dem Schulsystem kommen (d.h. nicht zuletzt auch belastet mit dort vermittelten und konsolidierten schicht- und schulspezifischen Selektions- und Sozialisationseffekten);
- die Notwendigkeit, zumindest vorübergehend (also bis die neu zu schaffenden oder auszubauenden schulischen Ausbildungsgänge eine ausreichende Zahl fachlich qualifizierter Nachwuchskräfte liefern), möglicherweise aber auch auf Dauer in Personalpolitik und Betriebs- wie Arbeitsorganisation dafür Sorge zu tragen, daß auch allgemeinbildende, nicht spezifisch fachliche Leistungen des Schulsystems qualifikatorisch — und zwar als Grundstock betriebsspezifischer Qualifizierung — genutzt werden können.

Vieles spricht dafür, daß diese Abhängigkeit vom öffentlichen Bildungssystem das Expansionspotential und Entwicklungstempo der französischen Industrie bis weit in die fünfziger Jahre hinein stark reduziert hat.<sup>1)</sup>

Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die wechselseitige Abhängigkeit dessen, was man als „Facharbeiterlücke“ und „Technikerlücke“ bezeichnen könnte: Je quantitativ und qualitativ unzureichender die Versorgung tendenziell expansionsfähiger und expansionsbedürftiger Betriebe und Branchen mit industriell qualifizierten Facharbeitern ist, desto größer wird die Notwendigkeit, die Beherrschung und Rationalisierung des Produktionsprozesses und die Innovation von Produktionsweisen und Produkten durch vertiefte Arbeitsteilung zwischen Produktionsarbeit und im weiten Sinne technischen Aufgaben (Konstruktion, Organisation usw.) sicherzustellen; entsprechend größer ist dann auch der Bedarf an technischen Kadern, denn von ihnen hängt die Fähigkeit des Betriebes ab, zusätzliche Arbeitskräfte ohne formale industrielle Qualifikation und betriebs- oder produktionsspezifische Erfahrung problemlos in den Produktionsprozeß zu integrieren.

1) Die im allgemeinen vertretene These, die Stagnation der industriellen Entwicklung Frankreichs zwischen den 20er und 50er Jahren dieses Jahrhunderts sei aus der Chance des französischen Kapitals zu erklären, auch mit einem eher überalterten, nur begrenzt leistungsfähigen Produktionsapparat auf den durch staatliche Maßnahmen abgeschirmten nationalen und vor allem kolonialen Märkten ausreichend hohe Gewinne zu erzielen, braucht dieser Interpretation nicht zu widersprechen; nichts schließt ja aus, daß hohe kolonial-imperialistische und national-projektionistische Profite eben dazu notwendig waren, die entwicklungshemmenden Wirkungen der ungelösten Qualifikationsprobleme zu kompensieren.

Der Zusammenhang zwischen „Facharbeiterlücke“ und „Technikerlücke“ wurde besonders sichtbar, als nach dem Zweiten Weltkrieg die französische Regierung einen beschleunigten Industrialisierungsprozeß einleitete: Je mehr ungelernte — aus der Landwirtschaft freigesetzte oder aus Nordafrika und später dann den südeuropäischen Nachbarländern Frankreichs importierte — Arbeitskräfte in die Industrie einströmten, um dort die neugeschaffenen Arbeitsplätze zu besetzen, desto größer wurde der ungedeckte Bedarf an technischen Kadern, zu dessen Deckung dann ein beschleunigter Ausbau des mittleren technischen Schulwesens vorgenommen wurde.<sup>1)</sup>

### **c) Vergangene Lösungen des Qualifikationsproblems und das neue Problem der sozialen Ungleichheit seit der Jahrhundertmitte**

Diese unterschiedlichen Lösungen industrieller Qualifizierungsprobleme in Deutschland und Frankreich — die zentrale Bedeutung der industriellen Lehre hier, die Abhängigkeit von und Ausrichtung auf das öffentliche Bildungssystem dort — beeinflussten nicht nur das Tempo der industriellen Entwicklung in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts (und möglicherweise auch ihre Richtung); sie konditionierten dann auch die Art und Weise, wie sich in beiden Nationen ab der Mitte dieses Jahrhunderts die Thematisierung von Ungleichheit gesellschaftlicher und insbesondere beruflicher Lebenslagen als Problem stellte und zu lösen versucht werden konnte.

In *Deutschland* konnte der wachsende Druck auf Verringerung sozialer Ungleichheit — vor allem, soweit er sich in der Industriearbeiterschaft manifestierte — lange Zeit hindurch im Kontext industrieller Arbeitskräftestrukturen, industrieller Ausbildung und auf ihr aufbauender Weiterbildung abgefangen werden: Die weite Verbreitung von Facharbeiter- und Fachangestelltenqualifikationen und die über sie vermittelte Nähe von Herkunft, Berufserfahrung und Qualifikation der Facharbeiter und der meisten technischen und kaufmännischen Kader ermöglichte gleichzeitig die Eröffnung von betrieblichem und beruflichem Aufstieg wie auch die Entschärfung von Aufstiegsdruck durch Reduzierung der Dichotomie von Hand- und Kopfarbeit, der vertikalen (und funktionalen) Arbeitsteilung und der betrieblichen Verdienstdifferenzierung — wobei natürlich nicht verkannt werden darf,

1) Auf dem gleichen Hintergrund ist auch die Entstehung des Systems der „Formation Professionnelle des Adultes“ (FPA — ursprünglich bedeutete diese Abkürzung übrigens „Formation Professionnelle Accéléree“) in den fünfziger Jahren zu sehen, dessen explizites Ziel es ist, einer möglichst großen Zahl von Arbeitskräften, die ohne berufliche Erstausbildung ins Erwerbsleben eingetreten waren (oder einzutreten im Begriff sind), in kurzer Zeit eine industrielle Grundqualifikation zu vermitteln. Die Vollzeitkurse der FPA dauern, wie schon weiter oben erwähnt, im Regelfalle sechs, für als besonders anspruchsvoll erachtete Ausbildungsgänge maximal zehn bis zwölf Monate; sie führen in der Regel nicht zu Abschlüssen, die mit denen des technischen Schulwesens vergleichbar sind; eine mehr oder minder enge Ausrichtung der Kursinhalte auf den spezifischen Bedarf eines einzelnen Betriebes ist möglich und wohl auch nicht selten der Fall.

daß in diesem Prozeß auch die zunehmende Abwälzung von Arbeitslast vom Kern der Industriearbeiterschaft auf die schwächsten Beschäftigungsgruppen, nämlich deutsche Frauen und ausländische Arbeitskräfte, von hoher, zumindest flankierender Bedeutung war.

In *Frankreich* hingegen lenkte die in den Vorperioden — zunächst durch Entlastung der Industrie, später durch ihre Abhängigkeit vom öffentlichen Bildungssystem — etablierte hohe Identität von beruflicher Chance und Stellung in der betrieblichen Arbeitsteilung mit dem je erreichten Abschluß im öffentlichen Bildungssystem den von der Thematisierung sozialer Ungleichheit ausgelösten Druck unmittelbar auf das Bildungssystem; Bildungsnachfrage war die primäre, sich für die Masse der Bevölkerung geradezu aufdrängende Äußerungsform des Bestrebens, die je individuelle Lebenslage zu verbessern. Die schnellere und stärkere Expansion weiterführender Bildung, die auf den ersten Blick und in bloß dem Bildungssystem immanenter Perspektive als besondere Leistung Frankreichs erscheint, läßt sich sehr wohl als notwendige Konsequenz der Tatsache erklären, daß in Frankreich Bildung früher und härter als in der Bundesrepublik ins Zentrum der Ungleichheitsproblematik rückte.

Damit waren dann endgültig die Weichen für die Herausbildung von Personalstrukturen und Formen der betrieblichen Arbeitsteilung gestellt, wie sie jetzt in Frankreich zu beobachten sind (und nunmehr zunehmend als volkswirtschaftlich wie gesellschaftlich defizitär kritisiert werden): Da ein in seinen Stufen und Abschlüssen stark hierarchisch differenziertes, hochselektives Bildungssystem die weitaus wichtigste, wenn nicht einzige Produktionsstätte fachlicher Kompetenz darstellt, bleibt dem Einzelbetrieb keine andere Möglichkeit, als seinen Gesamtarbeiter so zu strukturieren, daß er die qualifizierten Abgänger des Bildungssystems dem speziellen Niveau und Profil ihrer zertifizierten Befähigungen und dem hierdurch sanktionierten Anspruch entsprechend einsetzen kann; da somit nur der Erwerb zumindest eines mittleren Bildungsabschlusses Sicherheit gegen lebenslanges Eingeschlossensein in untergeordnete, gering entlohnte, ständiger disziplinarischer und bürokratischer Aufsicht und Kontrolle unterworfenen Positionen bietet, entsteht ein nicht aufzuhaltender, sondern allenfalls zu kanalisierender Andrang zu höherer Bildung, bis am Ende ausführende Arbeit nur mehr von denen gefordert und erwartet werden kann, die durch Herkunft und sozialisatorische Defizite benachteiligt und im fein gestuften Selektionsprozeß des Bildungssystems als minderwertig stigmatisiert worden sind; im gleichen Maße sinkt auch die Erwartung an das qualifikatorische Potential all derer, die ohne mittleren oder gehobenen Abschluß das Bildungssystem verlassen haben, sehen sich also die Betriebe einem wachsenden, anscheinend unausweichlichen Zwang zur Vertiefung der Arbeitsteilung, zur Einschränkung der Autonomie ausführender Arbeit und damit zu einer weiteren Verringerung der hier noch gebotenen Qualifizierungschancen ausgesetzt.

Zumindest erwähnt sei noch, daß die Verhältnisse, wie sie sich in Deutschland und Frankreich im Verlauf des hier nur ungemein grob und vorläufig skizzierten historischen Prozesses durchgesetzt haben, auch die Fähigkeit der je nationalen Volkswirtschaften beeinflussen, den seit dem Ende der fünfziger Jahre zu beobachtenden Wandel der Produktions- und Wirtschaftsstrukturen zu bewältigen: Je mehr — wie in Frankreich — für große Teile der Beschäftigten eines Betriebes ihre konkrete Arbeitsbefähigung Ergebnis bloß betrieblichen Erfahrungslernens und damit bloßes Abbild spezifischer betrieblicher Produktionsprozesse und Organisationsformen ist, desto größer sind die Risiken, die für diese Beschäftigten mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes — durch völlige oder partielle Schließung ihres Betriebes oder auch durch grundlegende technisch-organisatorische Umstellung im Betrieb — verbunden sind; desto mehr wird damit Strukturwandel, insoweit er sich auf der Ebene konkreter Arbeitsplätze abbildet, zu einem sozialen Problem hoher Bedeutung, zu einer Sache, die notwendigerweise extremen Widerstand der betroffenen Arbeitnehmer hervorruft. Umgekehrt sicherte zumindest bisher die typische Struktur von Qualifikationen und Teilarbeitsmärkten in der Bundesrepublik relativ hohe Elastizitäten des Produktionsapparats, mit deren Hilfe sowohl weitreichende Produktionsumstellungen in fortbestehenden Betrieben wie auch Mobilität von Arbeitskräften zwischen Betrieben und Branchen in großem Umfang auf einer Ebene bewältigbar waren, die insoweit als „subkritisch“ bezeichnet werden kann, als offene soziale Konflikte eindeutig die Ausnahme blieben. Dieses schließt freilich keineswegs aus, daß vielfach die Lasten des Strukturwandels in Form erhöhter, aber eben nur individuell sich manifestierender Risiken auf bestimmte — vor allem ältere — Arbeitnehmergruppen abgewälzt wurden, und daß die hohe Elastizität des volkswirtschaftlichen Gesamtarbeiters in der Bundesrepublik zu einem Gutteil der besonderen Funktion der ausländischen Arbeitnehmer als hochdisponible Arbeitskraft zu verdanken ist (wobei diese Funktion selbst wiederum typische betriebliche Strukturen voraussetzt).<sup>1)</sup>

Unabhängig hiervon ist jedoch sehr nachdrücklich darauf hinzuweisen, daß der Zusammenhang zwischen Bildung, Ausbildung und Beschäftigung, wie er bisher in der deutschen Industrie mit einer im Vergleich zu Frankreich unbestreitbar höheren Effizienz und Elastizität strukturiert war, für die Zukunft keineswegs als stabil unterstellt werden darf. Im Gegenteil sind auch in der Bundesrepublik in neuester Zeit mächtige Tendenzen zu beobachten, die die Entwicklung von Bildungssystem und Beschäftigtenstruktur zunehmend in eine Richtung drängen, die ganz ähnliche Probleme mit sich bringen wird, wie sie schon jetzt in Frankreich manifest sind.

1) Vgl. hierzu den Artikel von N. Altmann, F. Böhle, *Technischer Fortschritt und soziale Risiken*, in: *Bundesarbeitsblatt*, Heft 2, 1973.

#### **4. Erste Schlußfolgerungen für die Bundesrepublik: Die zunehmende Instabilität des Zusammenhangs von Bildung und Beschäftigung und die Verantwortung der Bildungspolitik**

Die Formen der Erzeugung und Nutzung von Qualifikationen, wie sie sich in der Bundesrepublik im Laufe der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts herausgebildet haben, schufen, wie gezeigt, sehr günstige Voraussetzungen dafür, zentrale gesellschaftliche Probleme zu lösen, die seit der Jahrhundertmitte mit zunehmender Dringlichkeit auftraten: Die Industrie der Bundesrepublik war aufgrund dieser Voraussetzungen in der Lage, zugleich den wachsenden Druck auf Reduzierung gesellschaftlicher Ungleichheit im Betrieb und durch weiteren Ausbau ihres besonderen Qualifizierungssystems abzufangen und in großem Umfang zusätzliche Arbeitskräfte für Industriearbeit zu mobilisieren, die entweder der inländischen Reserve überschüssiger landwirtschaftlicher Erwerbsbevölkerung und bisher nicht-erwerbstätiger Frauen entstammten oder — seit dem Beginn der sechziger Jahre — aus südeuropäischen, industriell weniger entwickelten Ländern importiert wurden.<sup>1)</sup>

Gleiches gilt für das Baugewerbe und für den großbetrieblich organisierten Dienstleistungsbereich, die beide in der Nachkriegszeit noch stärker expandierten als die Industrie.

Diesen bisher sehr wirksamen Problemlösungen und Problemlösungsmechanismen sind jedoch Grenzen gezogen, die in neuester Zeit immer deutlicher sichtbar werden:

Die Möglichkeiten der Betriebe, den Druck auf Abbau ungleicher Lebenschancen und Lebensbedingungen durch Eröffnung individueller Weiterbildungs- und Aufstiegschancen für die Facharbeiter und Fachangestellten (und vor allem für die jüngeren und besonders aktiven unter ihnen, die unter anderen Bedingungen am ehesten und nachdrücklichsten soziale und politische Unzufriedenheit artikuliert und organisiert hätten) reduzieren sich in dem Maße, in dem die weltwirtschaftlichen Daten eine weitere quantitative Expansion der Industriebeschäftigung in der Bundesrepublik wenig geraten erscheinen lassen. Aus dem gleichen Grund verengt sich der Spielraum, innerhalb dessen im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen bisher Arbeitslast vom Kern der Industriebeschäftigten auf die in vielen Branchen und Betrieben immer zahlreicher eingesetzten schwachen Arbeitskräftegruppen

1) Es sei daran erinnert, daß sich die Zahl der Industriebeschäftigten (Industrie hier im engen Sinn, also ohne Baugewerbe und Handwerk und ohne Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten) von 5,5 Millionen im Jahre 1950 auf 8,1 Millionen im Jahre 1960 und 8,8 Millionen im Jahre 1970 erhöhte; Anfang der siebziger Jahre stellte in der Bundesrepublik das verarbeitende Gewerbe (Industrie und Handwerk, ohne Bergbau, Energiewirtschaft und Baugewerbe) fast 40% aller Arbeitsplätze gegenüber nur 27% in Frankreich, 25% in den USA und um 30% in den meisten anderen hochentwickelten Industrieländern.

(Frauen, Ausländer, zum Teil auch ältere Arbeitnehmer) abgewälzt werden konnte. Mehr Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen, bedeutet nunmehr immer auch, die vertikale und funktionale Arbeitsteilung zu vertiefen, bedeutet damit notwendigerweise mehr Ungleichheit und vermehrten Druck auf ihren Abbau.

Des weiteren sind auch in der deutschen Industrie deutliche Tendenzen zur Erhöhung von Grad und Verbreitung betriebspezifischer Qualifikation zu beobachten: durch vermehrte betriebsgezogene Weiterbildung und vor allem durch Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation, die betriebspezifische Qualifizierungsprozesse gleichzeitig induzieren und voraussetzen (oftmals, um die qualifikatorischen Probleme zu lösen, die nunmehr als Folge vorausgegangener Rationalisierungsmaßnahmen auftreten, die dazu bestimmt waren, die problemlose Eingliederung unqualifizierter Arbeitskräfte in den Betrieb zu ermöglichen). Zumindest insoweit sich diese Tendenz mit der zunehmenden Beschäftigung von ausschließlich oder primär schulisch qualifizierten Arbeitskräften kombiniert, ist das hieraus resultierende Risiko einer stärkeren vertikalen und funktionalen Differenzierung von Personal und Positionen nicht zu übersehen.

Wachsende Teile der deutschen Industrie sehen sich jedoch zunehmend der Versuchung ausgesetzt, spezielle qualifikatorische Defizite, die ja immer wieder auftreten, nicht mehr (oder nicht nur) wie bisher durch Höherqualifizierung der vorhandenen Arbeitskräfte und der bis jetzt dominierenden Arbeitskräftegruppen, sondern durch verstärkten Rückgriff auf Vorleistungen des öffentlichen Bildungssystems zu schließen: Die „Penetration“ von ausschließlich schulisch-theoretisch qualifizierten (vor allem aus der Hochschule kommenden) Arbeitskräften ist trotz gegenteiliger Beteuerungen vieler Betriebspraktiker oder Verbandssprecher in vollem Gange. Und überall dort, wo sie sich bereits in nennenswertem Umfang vollzogen hat, setzen sich auch in deutschen Industriebetrieben Strukturen durch, die tendenziell den in der französischen Industrie beobachteten Verhältnissen ähnlich sind.<sup>1)</sup>

Die betrieblichen Verhältnisse in der Bundesrepublik sind — wenngleich in vieler Hinsicht weniger problematisch als in Frankreich — doch immer noch selbst für die privilegierteren Teile der Industriebeschäftigten alles andere als idyllisch: Die Verdienste der Industriearbeiter liegen trotz der Nivellierungstendenzen seit dem Ende des letzten Krieges noch eher unter dem volkswirtschaftlichen Einkommensdurchschnitt und damit in jedem

1) Vgl. hierzu insbesondere B. Lutz, G. Kammerer, *Das Ende des graduierten Ingenieurs?* a.a.O., vor allem die Darstellung von Situation und Entwicklung in dem Fallstudienbetrieb C, in dem bereits recht große Quanten von Hochschulingenieuren und Naturwissenschaftlern beschäftigt sind, S. 58 ff. und S. 158 ff.; in den beiden anderen, an gleicher Stelle behandelten Fallstudien herrschen hingegen noch durchaus die gleichen Strukturen vor, wie sie im Vorstehenden als für die deutschen Vergleichsbetriebe charakteristisch beschrieben wurden.



Falle weit unter den Einkommen der gehobenen Angestellten- und Beamtengruppen. Selbst wenn sich im Laufe der letzten Jahrzehnte physische und soziale Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklungsperspektiven und soziale Sicherung (es sei hier nur an die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten im Hinblick auf die Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle erinnert, um die 1956/57 noch einer der härtesten Streiks in der Geschichte der Bundesrepublik geführt worden war) für wichtige Bevölkerungs- und Beschäftigungsgruppen einander angeglichen haben, so ist doch die Bundesrepublik nach wie vor sehr weit von einer realen „Nutzenäquivalenz“ der mit den verschiedenen Formen von Bildung, Ausbildung und Berufseintritt verbundenen Lebens- und Berufsperspektiven entfernt. Dies gilt auch dann, wenn man die Situation der Gruppen mit besonders schwacher Arbeitsmarktposition nicht berücksichtigt.

Auch in der Bundesrepublik wirkt sich nunmehr — wengleich später und zunächst schwächer als in anderen Industrieländern — die Wahrnehmung und Infragestellung sozialer Ungleichheit in vermehrtem Andrang zu weiterführender Bildung aus. In rasch wachsenden Teilen der Arbeitnehmerschaft steht heute offenbar bei der Entscheidung über Bildungsverhalten und Berufswahl der Kinder nicht mehr nur die relative Stellung im Betrieb, sondern Arbeit im industriellen Produktionsprozeß (wie auch in den industrie-ähnlich organisierten Teilen des tertiären Sektors) als solche zur Diskussion; der lebenslange Verbleib in ausführender Tätigkeit wird nicht mehr wie bisher als unausweichliches Schicksal begriffen und akzeptiert; hieran ändern auch — unsichere — Chancen späteren Aufstiegs in mittlere Positionen nichts.<sup>1)</sup> Wie in allen anderen Industrieländern reagierte auch in der Bundesrepublik die Bildungspolitik auf diesen Andrang vor allem mit dem Ausbau der allgemeinbildenden, zu mittleren und gehobenen Abschlüssen führenden Teile des Bildungssystems.

Hieraus ergibt sich eine Verantwortung der Bildungspolitik (die hier immer auch die Gestaltung berufspraktischer Ausbildung im dualen System als integralen Bestandteil des Bildungssystems einschließt), deren Bedeutung sich ohne Übertreibung als historisch qualifizieren läßt.<sup>2)</sup>

- 1) Zu einer ausführlichen Analyse dieses Prozesses am Beispiel der sogenannten weiterführenden beruflichen Schulen, vgl. insbesondere I. Asendorf-Krings, u.a., *Reform ohne Ziel?* Frankfurt/Köln 1975.
- 2) Bildungspolitik ist nicht die einzige Perspektive, in der es naheliegt, gesellschaftspraktische Konsequenzen aus den vorstehenden Analysen zu ziehen. Wenn immer die dargestellten Sachverhalte von mehr als nur marginaler Verbreitung sind und die zu ihrer Erklärung angebotenen Interpretationen nicht weitgehend absurd sein sollten, haben sie offensichtlich hohe Bedeutung für so unterschiedliche Bereiche und Dimensionen politischen Handelns wie industrielle Struktur- und Innovationspolitik, staatliche Sozial- und Arbeitsmarktpolitik oder die organisationsinterne, wie die auf Gestaltung der industriellen Beziehungen gerichtete Politik der Gewerkschaften. Auf diese Bedeutung einzugehen ist jedoch im Rahmen dieses Aufsatzes unmöglich. Gesagt sei nur, daß beispielsweise Humanisierung der Arbeit, wenn sie mehr sein

Bildungspolitische Ziele können und dürfen auf dem Hintergrund des bisher Gesagten nicht mehr als begrenzte Antworten auf eine spezielle Artikulationsform gesellschaftlicher Problemlagen — die wachsende Nachfrage nach weiterführender Bildung als eine besondere, durch frühere gesellschaftliche Problemlösungen vorstrukturierte Ausdrucksform des Drucks auf Abbau sozialer Chancengleichheit — verstanden und damit ausschließlich an dem Bildungssystem immanenten Kriterien — wie Gleichheit der Zugangschancen zu verschiedenen Bildungswegen, deren Durchlässigkeit u.ä. — gemessen werden. Problemlösungen im Bildungssystem dringen immer auch in die Beschäftigungsstrukturen ein und lösen dort Anpassungsreaktionen und Verarbeitungsprozesse aus, deren Effekt sich zu übergreifenden gesellschaftlichen Zielen — wie Abbau von Ungleichheit der Lebenschancen — radikal anders verhalten kann als die in bildungsorganisatorischen Termini formulierten Absichten, mit denen die Problemlösungen begründet oder legitimiert wurden.

Expansion des Bildungssystems, Öffnung weiterführender Schulen für mehr Kinder aus traditionell bildungsfernen Bevölkerungsgruppen oder Vermehrung der Zahl der Abiturienten und Hochschulabgänger sind in diesem Sinn keine wirklich politischen Ziele. Sie müssen instrumentell bewertet werden. Dies bedeutet, daß sie sich an ihren Wirkungen messen lassen müssen, die erst dann in den Beschäftigungsstrukturen und im Produktionssystem manifest werden, wenn die bildungspolitischen Planungen im wesentlichen realisiert sind.

Versucht man auf dieser Ebene — und unter Bezugnahme auf generelle, sozusagen historische Ziele wie Schaffung gleicher Lebenschancen für alle und quantitative wie qualitative Steigerung der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit — Zielvorgaben für die Bildungspolitik zu formulieren, so scheinen drei Prinzipien von zentraler Bedeutung, die sich implizit aus den vorstehenden Analysen ergeben und hier nicht mehr näher begründet seien:

(a) Da Betriebe bei der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Beschäftigtenstruktur stets dazu tendieren müssen, die eigenen Qualifizierungsleistungen zu minimieren, und da Angleichung von Arbeitssituationen und Berufschancen nicht mit der Existenz größerer Gruppen von Arbeitskräften ohne berufliche Grundqualifikation kompatibel sind, muß es Aufgabe jeder Bildungspolitik sein, allen Jugendlichen vor dem Eintritt ins Erwerbsleben eine möglichst hohe beruflich-fachliche Kompetenz zu vermitteln oder sie zumindest mit der Fähigkeit auszustatten, diese Kompetenz anschließend selbst schnell zu erwerben.

soll als nur ein Modeschlagwort, sondern vielmehr ein Ansatz dazu, die Nutzung menschlicher Arbeitskraft im Produktionsprozeß neu zu gestalten, als in den doppelten Zusammenhang mit dem öffentlichen Bildungssystem auf der einen und den einzelbetrieblichen wie volkswirtschaftlichen Produktionsstrukturen auf der anderen Seite eingebunden verstanden werden muß.

(b) Da berufliche Qualifikationen ausschließlich schulisch-theoretischer Art über die Art ihrer Verwertung im Betrieb stets dazu tendieren, die Dichotomisierung von Hand- und Kopfarbeit zu verstärken und die Arbeitsteilung zwischen ausführenden Tätigkeiten einerseits, konzipierenden, planenden und leitenden Funktionen andererseits zu vertiefen, dürfen gehobene berufliche Kompetenzen nicht abgesonderte von, sondern nur aufbauend auf einer generalisierten (d.h. bei allen Beschäftigten vorausgesetzten) praktischen, auch die Befähigung zu ausführender Arbeit beinhaltenden Grundqualifikation vermittelt werden.

(c) Da jegliche Form vertikaler — bildungshierarchischer — Differenzierung von Bildungsgängen über kurz oder lang in Form vertiefter vertikaler Arbeitsteilung und infolgedessen Vergrößerung von Ungleichheit der Berufs- und Lebenschancen ins Beschäftigungssystem durchschlägt, und damit in der Folgeperiode neuen Bildungsdruck erzeugt, ist frühzeitige Selektion im Bildungssystem trotz ihrer kurzfristigen Effekte im Hinblick auf die Kanalisierung und Eindämmung von Bildungsdruck in langfristiger Perspektive hochgradig disfunktional.

Gemessen an diesen Prinzipien folgte die bildungspolitische Entwicklung der Bundesrepublik in den letzten Jahren offensichtlich überwiegend einer falschen Richtung: Expansion rein schulischer Bildungs- und Ausbildungsgänge auf Kosten traditioneller, stärker praktisch orientierter Bildungsgänge; Regression der beruflichen Grundausbildung statt ihrer Generalisierung; Vermehrung der Zahl der stigmatisierten Selektionsopfer in Sonderschule und Hauptschule statt Förderung aller Schüler bis zu einem gegenüber früher deutlich angehobenen Mindestniveau; faktische Entwertung der berufspraktischen Ausbildung statt forcierter Überwindung ihrer unbestreitbaren Defizite bei Weiterentwicklung ihrer nicht minder unbestreitbaren positiven Momente.

Dieses jetzt festzustellen ist nicht unproblematisch, riskiert man doch stets, denen willkommene Argumente zu liefern, die nur deshalb Kritik an der bisherigen Bildungspolitik üben, weil sie einen unwiederbringlich vergangenen Status quo ante bewahren wollen. Dies ändert jedoch nichts daran, daß es gegenwärtig vielleicht gerade noch möglich ist, die Entwicklung in eine andere Richtung zu steuern. Ansätze hierfür sind auch in den vergangenen Jahren genügend entwickelt worden — wenngleich sie immer in Gefahr gerieten und in Gefahr stehen, von der bloßen Aufschwemmung der besonders attraktiven schulisch-hochqualifizierenden Bildungsgänge wieder erstickt zu werden: Die Weiterentwicklung der industriebetrieblichen Ausbildung in einigen Berufen und Wirtschaftszweigen im Sinne systematischen Aufbaus generalisierter und transferierbarer Problemlösungsfähigkeiten; die Expansion der Berufsfachschule als modernes Komplement stärker praktisch gerichteter betrieblicher Ausbildung (und somit als zukünftiger Ersatz der

alten Berufsschule); die allerdings im konkreten Vollzug immer wieder zurückgenommene Eröffnung weiterführender Ausbildung auch für den, der zunächst eine berufspraktische Ausbildung durchlaufen hat.

Die Forderung nach — dann durchaus expansiver — Neuorientierung der Bildungspolitik im angedeuteten Sinn kann ebensowenig als systemverändernde Utopie abgetan werden wie die in der französischen Industrie beobachteten Strukturen von Bürokratisierung, vertikaler und funktionaler Arbeitsteilung, Dichotomisierung von Hand- und Kopfarbeit und hoher Ungleichheit von Arbeitssituation und Verdienst als bloße Folge von schlechtem Management und Mißwirtschaft. Bildungsreform von heute ist — und es tut not, diese früher so oft benutzte Formel hier und jetzt zu wiederholen — Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik für morgen. Nicht die Formel war falsch. Falsch war nur der konkrete Inhalt, der ihr gegeben wurde.

urn:nbn:de:hbz:5:1-63882-p0001-7 | http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5:1-63882-p0001-7 | https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5:1-63882-p0001-7 | https://www.nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5:1-63882-p0001-7

Norbert Altmann, Fritz Böhle

# **Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit**

# Inhaltsgliederung

- 1. Qualifikation als Ziel — Qualifizierung als Problem**
- 2. Traditionelle Formen betriebsspezifischer Qualifizierung**
- 3. Humanisierung der Arbeit und betriebliche Arbeitskräftepolitik**
- 4. Betriebsspezifische Qualifizierung und Interessen der Arbeitskräfte an der Humanisierung der Arbeit**
- 5. Arbeitsmarkt- und bildungspolitische Folgerungen**

# 1. Qualifikation als Ziel — Qualifizierung als Problem

(1) Ein wesentlicher Bestandteil der Forderungen nach Humanisierung der Arbeit ist, restriktive, insbesondere einfache repetitive Tätigkeiten durch Tätigkeiten zu ersetzen, die eine größere Entfaltung und Anwendung individueller Kenntnisse und Fertigkeiten ermöglichen. Das Postulat der Arbeitsanreicherung, damit der Qualifikationserhöhung, findet seinen Niederschlag in gewerkschaftlichen Bestrebungen, qualifikatorische Mindestinhalte von Tätigkeiten zu fixieren; es wirkt sich auf betriebliche Bemühungen aus, durch Zusammenfassung unterschiedlicher Aufgaben, durch vielseitigeren Arbeitsinsatz und offenere Kooperationsformen negative Folgen hoch arbeitsteiliger Arbeitsprozesse auf Motivation, Einsatzelastizität etc. der Arbeitskräfte zu verhindern; es folgt aus wissenschaftlichen Ansätzen verschiedener Provenienz, sei es im Zusammenhang mit der Analyse der Motivation oder der „sozio-technischen“ Systeme, sei es bei der Bestimmung von Bedingungen der „Enttaylorisierung“ in gesellschaftspolitischer Perspektive.<sup>1)</sup>

Die Frage nach der Einlösung dieses Postulats konzentriert sich aber fast ausschließlich auf die *Qualifikationsanforderungen* und die *Anwendungsmöglichkeiten* von Qualifikationen, die sich mit „neuen Arbeitsformen“ und „neuen Arbeitsinhalten“ verbinden. *Das Problem der Anpassung der Arbeitskräfte an die neuen Arbeitsformen und -inhalte wird hingegen völlig vernachlässigt. Es ist dies aber selbst ein zentrales Moment der Humanisierung der Arbeit.* Denn die Effekte der Veränderungen bestehender (restriktiver) Arbeitsorganisationen für die Arbeitskräfte hängen wesentlich ab von den betrieblichen Formen und Methoden ihrer „Anpassung“ an veränderte Anforderungen und von den Bedingungen der Zugänglichkeit zu solchen Tätigkeiten für die Arbeitskräfte. Ob und inwieweit Arbeitskräfte in der Lage sind, qualifikationsbezogene Potentiale neuer Formen der Arbeitsor-

1) Die Literatur hierzu ist Legion. Vgl. zusammenfassend etwa den Konferenzbericht zur DGB-Bundeskonferenz *Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe*. Das Mitbestimmungsgespräch 7/8, 1974, insbes. S. 144, Ziffer 6; die Überlegungen aus dem IfaA (R. Weil) zu *Neue Strukturen in der europäischen Metallindustrie*, IfaA-Mitteilungen Nr. 41-45 (1974), insbesondere Folge 5; H. Kern u.a., *Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung*, Forschungsberichte des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI), Göttingen o.J. (1975), insbes. S. 158.



ganisation in ihrem Interesse zu nutzen und auszuschöpfen, wird hierdurch entscheidend mitbestimmt.<sup>1)</sup>

*(2) Unsere These ist, daß die Anpassung, d.h. Rekrutierung und Auslese der betroffenen Arbeitskräfte, der Prozeß der Vermittlung der Kenntnisse und Fertigkeiten und deren Verknüpfung mit betrieblichen Anforderungen auch im Zusammenhang mit „neuen Arbeitsformen und -inhalten“ in Formen erfolgt, die schon bislang als „betriebspezifische Qualifizierung“ mit Problemen für die Arbeitskräfte verbunden waren.*

Mit „betriebspezifischer Qualifizierung“ soll ein Qualifizierungsprozeß bezeichnet werden, der nur innerbetrieblich erfolgt, unter überwiegendem Bezug auf die Erfordernisse des unmittelbaren Arbeitsprozesses und zumeist sukzessive im unmittelbaren Arbeitszusammenhang. Diese Formen des Qualifikationserwerbs sind typischerweise nicht oder nur partiell als explizite Ausbildungsprozesse institutionell verankert.

Betriebspezifische Qualifizierungsprozesse sind zwar generell ein wichtiger und unabdingbarer Bestandteil der Anpassung der Arbeitskräfte — ergänzend zu ihren formalen Qualifikationen — an die jeweiligen konkreten betrieblichen Erfordernisse, auch im Rahmen der beruflichen Grundausbildung. Die hier behandelten Probleme der Qualifikationsanpassung beziehen sich jedoch auf Prozesse, in denen die betriebspezifische Qualifizierung *den wesentlichen und nahezu ausschließlichen Bestandteil der Arbeitsbefähigung der Arbeitskräfte hervorbringt.*<sup>2)</sup>

Von den Betrieben wurden derartige Anpassungsformen der Arbeitskräfte dort herausgebildet, wo Qualifikationsanforderungen traditionell bestehen oder neu entstanden sind, die nicht durch die — zumindest partiell auch überbetrieblich geregelte — Institution der Berufsausbildung abgedeckt

- 1) Wir konzentrieren uns in dieser Arbeit auf das Problem der Qualifikationserhöhung. Die zentral wichtige Frage der Belastungsreduzierung durch technische und organisatorische Veränderungen als eigenständiges Problem bleibt dabei außer Betracht. Wir berücksichtigen aber im Verlauf unserer Fragestellung solche betrieblichen Veränderungen, die zwar ihrer expliziten Zielsetzung nach auf den Abbau physischer Belastungen gerichtet sind, damit verbunden aber auch zur Entstehung von Tätigkeiten mit veränderten Qualifikationsanforderungen führen.
- 2) Verbinden sich betriebspezifische Qualifizierungsprozesse mit hohen Investitionen in das Humankapital (langwierige Qualifizierungsprozesse, Notwendigkeit systematischer Erfahrungssammlung im Betrieb, unter Umständen bei reduzierten produktiven Leistungen, Sicherstellung hochflexibler Einsatzfähigkeit etc.), so ergeben sich wesentlich andere Folgen (vgl. hierzu den Aufsatz von H. G. Mendius, W. Sengenberger, *Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik*, im gleichen Band). Solche Qualifizierungsprozesse mit besonderen Aufwendungen des Betriebs bauen häufig erst auf formalen Qualifikationen auf (z.B. Facharbeiter, Akademiker). Zu diesem Zusammenhang — Aufstockung formal erworbener Fachqualifikation durch betriebspezifische Qualifikation, den wir hier nicht behandeln — vgl. auch B. Lutz (u.a.), *Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes* (Zusammenfassung), Frankfurt 1973, (RKW), bes. S. 58 ff.

werden. Sie boten den Betrieben auch die Möglichkeit, qualifizierte Arbeitsplätze zu schaffen, deren Besetzung unabhängig ist von bestehenden Ausbildungsinstitutionen.<sup>1)</sup>

Betriebsspezifische Qualifizierung ist traditionell ein Instrument<sup>2)</sup>, um Zugang, Qualifizierungsinhalte und -formen sowie Absicherung der Qualifizierten nach außen unter dem Aspekt des einzelbetrieblichen Interesses am *Arbeitseinsatz* zu organisieren. Sie ermöglicht es dem Betrieb, qualifizierte Angelernte prozeß-, produkt- oder anlagenbezogen heranzubilden. Qualifizierungsaufwand, Abhängigkeit von öffentlich-normativen Ausbildungsregelungen, Aufstiegsdruck seitens der Arbeitskräfte, Gratifizierungsmöglichkeiten durch bestimmte Arbeitsformen etc. können dabei vom Betrieb gesteuert oder neutralisiert werden.<sup>3)</sup> Das besagt auch, daß solche Zusammenhänge als betriebliche „Strategien“ begriffen und analysiert werden müssen.<sup>4)</sup>

Mit solchen Qualifizierungsprozessen verbanden sich schon traditionell eine Reihe *negativer Implikate* für die Arbeitskräfte: z.B. nicht weiter fundierter Praxisbezug, damit geringe Übertragbarkeit auf neue Arbeitssituationen oder andere Betriebe u.a. (siehe unten ausführlich); zugleich aber auch durchaus *positive Aspekte* in individueller Perspektive: zumindest vorübergehend bessere Arbeitssituationen, höheres Einkommen, begrenzter Aufstieg etc.<sup>5)</sup> Gleichwohl ist es erforderlich — insbesondere unter dem Postulat der Humanisierung der Arbeit — Restriktionen, die sich mit diesen Qualifizierungs-

- 1) Die Berufsausbildung richtet sich — mit einigen Ausnahmen — ausschließlich auf sogenannte traditionelle Facharbeiterberufe.
- 2) Vgl. hierzu bezüglich Formen und Risiken für die Arbeitskräfte auch F. Böhle, N. Altmann, *Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit* (Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt), Frankfurt a. M. 1972, insbes. S. 192 ff.; im Zusammenhang mit der Frage der Jungarbeiterqualifizierung, vgl. I. Drexel, Chr. Nuber, *Die berufliche Qualifizierung von Jungarbeitern im Spannungsfeld von Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen*, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 9, 1975 (detaillierte Ergebnisse hierzu erscheinen als Forschungsbericht des ISF beim aspekte Verlag, Frankfurt a. M. demnächst unter dem Titel: I. Drexel, Chr. Nuber, *Zwischen Anlernung und Ausbildung — Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen*; im Zusammenhang mit der Frage nach Teilarbeitsmärkten vgl. W. Sengenberger, *Arbeitsmarktstruktur* (Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts), Forschungsberichte aus dem ISF München, Frankfurt/München 1975 (Vertrieb: aspekte Verlag Frankfurt a. M.)
- 3) Diese Form betrieblicher Qualifizierungspraxis besteht neben und ergänzend zum Bereich öffentlich-institutionalisierter, geregelter und kontrollierter Bildungs- und Ausbildungsprozesse. Im Rahmen bildungs-, arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Auseinandersetzungen hat sie jedoch bislang kaum Aufmerksamkeit gefunden. Die betrieblichen Vorgehensweisen und die ihnen zugrundeliegenden betrieblichen Interessen blieben aus der öffentlichen Diskussion ausgespart und damit letztlich der betrieblichen Gestaltungsfreiheit überlassen. (Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei W. Sengenberger, a.a.O.)
- 4) Zum Konzept der betrieblichen Strategien bzw. dem entsprechenden theoretischen Ansatz vgl. N. Altmann, G. Bechtle, *Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft*, München 1971; neuerdings im Zusammenhang mit Ansätzen zur Analyse von Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit interpretiert bei W. Fricke, *Arbeitsorganisation und Qualifikation*, Bonn-Bad Godesberg 1975, insbes. S. 115 ff.
- 5) Vgl. F. Böhle, N. Altmann, a.a.O.

formen verbinden, zu analysieren und ins Blickfeld von Betrieben, Arbeitskräften, Gewerkschaften und Wissenschaften zu rücken.

Bei einer solchen Analyse muß allerdings vermieden werden, daß „Humanisierung der Arbeit“ selbst in einer zu schmalen Perspektive betrachtet wird. Humanisierung wird im allgemeinen zu eng gefaßt, zu begrenzt auf Qualifikationserhöhung schlechthin und physische Entlastung bezogen. *Es soll unserer Analyse ein breiterer Begriff von Humanisierung zugrunde gelegt werden. Er soll neben den unmittelbaren Belastungen und Anforderungen der Arbeitssituation auch deren Bedeutung für die Stellung der Arbeitskräfte im Betrieb, ihre Situation auf dem Arbeitsmarkt und die Rückwirkungen auf die private und gesellschaftliche Sphäre in den Problemzusammenhang einbeziehen.*<sup>1)</sup> Damit können auch weitreichendere Folgen der hier betrachteten betrieblichen Qualifizierungsprozesse für die Arbeitskräfte — letztlich auch für die Betriebe selbst — erfaßt werden.

(3) Zunächst sollen einige wesentliche Kennzeichen der bereits in der Vergangenheit bestehenden Formen betriebsspezifischer Qualifizierung der Arbeitskräfte beschrieben werden. Anschließend wird gezeigt, inwieweit bestehende betriebliche Aktivitäten der Anpassung der Arbeitskräfte an „neue Arbeitsstrukturen“ Ähnlichkeiten aufweisen mit den bereits in der Vergangenheit praktizierten Formen und Methoden betriebsspezifischer Qualifizierung, um zu zeigen, welche Probleme im Zusammenhang mit Humanisierungsmaßnahmen entstehen können. Die betrieblichen Interessen, die sich hiermit verbinden, werden behandelt, um die Bedeutung der Anpassungsformen an neue Qualifikationsanforderungen in der Perspektive der Betriebe wie der Arbeitskräfte zu verdeutlichen. Individuelle, gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Folgewirkungen sollen gezeigt werden. Abschließend wird nach den Konsequenzen für bestehende berufliche Grund-, Fort- und Weiterbildung gefragt.

Es soll auf Probleme verwiesen werden, die gegenwärtig im Zusammenhang mit Aktivitäten und Forderungen zur Humanisierung der Arbeit stehen, um arbeitsmarkt- und bildungspolitische Folgerungen als notwendige Ergänzungen zu den unmittelbar arbeitsplatzbezogenen Forderungen aufzuzeigen.<sup>2)</sup>

1) Vgl. hierzu ausführlicher Abschnitt 4.

2) Grundlage für die im folgenden skizzierten Zusammenhänge und Schlußfolgerungen sind Arbeiten im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München, Arbeitsbereich C, Teilprojekt C 1 und C 2. Sie stehen auch in engem Zusammenhang mit den Arbeiten des ISF zum Problem der Arbeitsmarktsegmentierung; vgl. hierzu W. Sengenberger, a.a.O., und die dort aufgeführten Literaturhinweise.

## 2. Traditionelle Formen betriebsspezifischer Qualifizierung

(1) Die Existenz und Entwicklung qualifizierter Facharbeitertätigkeiten einerseits und einfacher, repetitiver Teilarbeiten andererseits hatte von jeher — allerdings mit unterschiedlichem Gewicht — eine gewisse Aufmerksamkeit im Rahmen der Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung wie -politik erlangt (Zerschlagung traditioneller qualifizierter Tätigkeiten, Beschäftigung weiblicher Arbeitskräfte usw.). Die realen Erscheinungsformen industrieller Arbeitsstrukturen wurden damit aber nur ungenügend erfaßt. Ausgespart blieb nämlich jener Bereich von Tätigkeiten, der sich grob mit dem Terminus „qualifizierte Angelerntentätigkeiten“ umschreiben läßt. Derartige Tätigkeiten gehören seit langem zum festen Bestandteil industrieller Produktion. Auf sie richteten sich nahezu keine institutionalisierten, öffentlich geregelten Ausbildungswege.<sup>1)</sup>

1) Diese Formen industrieller Tätigkeiten, ihre Entstehung und Ausbreitung bildeten zwar in den frühen industriesoziologischen Untersuchungen der fünfziger und sechziger Jahre einen wichtigen Gegenstandsbereich. Vgl. B. Lutz, A. Willener, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, Luxemburg 1962; H. Zimmermann (Hrsg.), *Aspekte der Automation*, Tübingen 1960; H. Popitz u.a., *Technik und Industriearbeit*, Tübingen 1957. In der weiteren Entwicklung nahm jedoch das Interesse der Forschung an diesem Bereich industrieller Produktion deutlich ab. In neuerer Zeit haben vor allem Kern und Schumann in ihrer — allerdings nicht quantifizierenden und gewichtenden — Untersuchung unterstrichen, daß sich die reale Struktur industrieller Tätigkeiten nicht unmittelbar in das einfache Schema qualifizierter Facharbeitertätigkeiten einerseits und einfacher repetitiver Teilarbeiten andererseits einfügen läßt (H. Kern, M. Schumann, *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt 1970). Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang auch darauf, daß die vor allem in den Theorien und Prognosen der Requalifizierung durch fortschreitende Automatisierung enthaltene Annahme von der Ausbreitung hochqualifizierter, ingenieurähnlicher Überwachungs- und Steuerungstätigkeiten — als quasi „neuer“ Tätigkeitstyp — bislang, wenn überhaupt, nur sehr bedingt den tatsächlichen Entwicklungen entspricht; vgl. etwa J. R. Bright, *Automation and Management*, Boston 1958; S. Mallet, *La nouvelle classe ouvrière* (1. Ausgabe), Paris 1963.

In der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung erlangte die Frage der Entstehung von Qualifikationsanforderungen, die sich nicht unmittelbar in den Bereich traditionell qualifizierter Tätigkeiten einfügen, insbesondere unter dem Aspekt der „Anpassung“ der Arbeitskräfte eine gewisse Bedeutung im Rahmen der Thematisierung der Folgen fortschreitender Automatisierung Ende der fünfziger und Anfang der sechziger Jahre (vgl. G. Friedrichs (Hrsg.), *Automation — Risiko und Chance*, Frankfurt 1965). Als sich schließlich aber herausstellte, daß die Anpassung der Arbeitskräfte an technisch-organisatorische und wirtschaftsstrukturelle Veränderungen offensichtlich mit weit weniger spektakulären und gravierenden Folgen verbunden war, als dies vermutet wurde (die Arbeitskräfteanpassung schlug nicht als „Freisetzung“ oder als Nachfrage nach „neuen“ Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt durch), und als sich auch zunehmend die Einsicht durchsetzte, daß die traditionellen Prinzipien tayloristischer Arbeitsorganisation nach wie vor vorherrschen und die Automatisierung langsamer fortschritt als prognostiziert, nahm das Interesse an diesen Fragen deutlich ab. (Fortsetzung nächste Seite.)

Die Probleme, die sich für die von diesen Tätigkeiten betroffenen Arbeitskräfte insbesondere aus ihrer unmittelbaren und betriebsspezifischen Anpassung und Qualifizierung ergaben, blieben bislang weitgehend unberücksichtigt und offen.

Tätigkeiten, zu deren Ausführung sich eine kurze Unterweisung als unzureichend erwiesen hat, für die andererseits aber auch keine speziellen formalisierten und institutionalisierten Ausbildungsprozesse bestehen, sind in ihren konkreten Erscheinungsformen sehr unterschiedlich und finden sich in den verschiedensten Produktionsbereichen.<sup>1)</sup> Langdauernde, sukzessive, im unmittelbaren Arbeitsprozeß vollzogene, nicht systematisierte, aber jeweils spezifische „Laufbahnen“ einhaltende Qualifizierungsprozesse haben eine lange Tradition in der Entwicklung der Industrie.<sup>2)</sup>

Die „Automationsdebatten“ und wissenschaftlichen Untersuchungen jener Jahre konzentrierten sich jedoch weitgehend nur auf besonders spektakuläre technische Veränderungen und damit zusammenhängende neue Tätigkeitsstrukturen oder Qualifikationsanforderungen. Traditionelle industrielle Tätigkeiten zwischen und neben den Bereichen von Facharbeitertätigkeiten und einfachen repetitiven Teilarbeiten blieben ausgespart, damit auch die Existenz und die Entstehung qualifizierter Angelerntentätigkeiten im Zuge der Durchsetzung tayloristischer Prinzipien der Arbeitsorganisation. Die Folge dieser Vernachlässigung sowohl in der Forschung wie in der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung war nicht nur, daß hierüber wenig detaillierte Kenntnisse vorliegen, sondern bedeutet zugleich, daß hier für die Betriebe ein Bereich der Arbeitsorganisation, der Nutzung und des Einsatzes von Arbeitskraft entstand, der weitgehend von kollektiver Interessenwahrnehmung und öffentlicher Einflußnahme abgeschirmt war. Die Tatsache, daß es sich hier um Tätigkeitsstrukturen handelte, die sich zum einen in gewisser Weise vom Bereich einfacher, hochrestriktiver Tätigkeiten abhoben — insofern für die Arbeitskräfte auch eine gewisse Attraktivität aufweisen —, andererseits aber nicht durch formalisierte Bildungsprozesse abgedeckt waren, räumte den Betrieben in besonderem Maße die Möglichkeit autonomer, auf die jeweiligen betrieblichen Interessenlagen und Bedingungen abgestellter Gestaltung des Arbeitskräfteeinsatzes, der Selektion und Anpassung der Arbeitskräfte für solche Tätigkeiten ein.

- 1) Aus der Tatsache, daß für diese Tätigkeiten keine institutionalisierte berufliche Grundbildung besteht, kann nicht ohne weiteres geschlossen werden, daß hier die Qualifikationsanforderungen gegenüber Facharbeitertätigkeiten grundsätzlich und in der Großzahl der Fälle geringer seien. Die Struktur von Qualifizierungsprozessen bestimmt sich nicht nur durch Höhe und Art der Qualifikationsanforderungen, sondern auch durch weitere betriebliche und gesellschaftliche Bedingungen (alternative Kosten; Qualifizierungsmöglichkeiten im konkreten Arbeitsprozeß etc.) Außerdem setzen — über die objektiven Bedingungen hinaus — politische Eingriffe, die zur Institutionalisierung von Qualifizierungsprozessen führen können, die gesellschaftliche Thematisierung des Problems voraus.
- 2) Vgl. zusammenfassend F. Böhle, N. Altmann, a.a.O., S. 213-215; N. Altmann, G. Kammerer, *Wandel der Berufsstruktur* (RKW-Schriftenreihe Technischer Fortschritt und struktureller Wandel), Frankfurt a. M. 1970 (Kommissionsverlag Hanser/München), S. 43-74, insbes. S. 46-52; RKW (Hrsg.), *Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der BRD*, Band 1, Frankfurt a. M. 1970, S. 322 ff. (Kern/Schumann). Über die quantitative Ausbreitung solcher Tätigkeiten lassen sich gegenwärtig kaum statistisch abgesicherte Aussagen machen, da entsprechende Analysen fehlen. Hinweise ergeben sich aus der Erhebung von L. Schuster, *Zur Struktur der männlichen Arbeiterschaft in der BRD*, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, 1975, S. 95 ff. Weitere Aufschlüsse gibt eine Untersuchung in der Industrie Bayerns, die sich auf den aktuellen Einsatz der Arbeitskräfte im Betrieb bezieht. Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge (Hrsg.), *Soziale Probleme der Automation in Bayern*, München 1969; insbes. S. 75 ff. Nach dieser Untersuchung waren 1968 48% der beschäftigten Arbeiter als Angelernte tätig. Etwa ein Viertel (22,4%) von ihnen übte eine Tätigkeit aus, für die eine Anlernzeit von über 6 Monaten erforderlich war; bei mehr als

Ein typisches Beispiel traditioneller qualifizierter Angelerntentätigkeit ist die Steuerung, Kontrolle, Überwachung und Vorbereitung hochtechnisierter Produktionsabläufe und Anlagen. Gemeinsames Kennzeichen solcher, in ihren konkreten Erscheinungsformen sehr vielfältigen Tätigkeiten ist, daß sie nicht unmittelbar produktbezogen sind (im Gegensatz etwa zu Montagearbeiten u.ä.), sondern im wesentlichen prozeßbezogen, d.h. auf Produktionsablauf und Anlagen ausgerichtet sind.

Tätigkeiten dieser Art sind insbesondere in der Grundstoffindustrie seit langem vorherrschend. Bei der Umwandlung und Verarbeitung von Rohstoffen mit Hilfe komplexer Prozeßtechnologien bestanden und bestehen zum einen nur in geringem Umfang traditionelle, handwerklich geprägte Facharbeitertätigkeiten (lediglich im Bereich der Reparatur und Instandhaltung von Produktionsanlagen); zum anderen fanden hier infolge der spezifischen Produktionsstruktur tayloristische Prinzipien der Arbeitsorganisation in ihren klassischen Ausprägungen (insbesondere hochrepetitive Teilarbeit und ähnliches) kaum Anwendung.<sup>1)</sup> (Charakteristisch hierfür sind die Produktions- und Tätigkeitsstrukturen in der Stahlindustrie, der Papier- und Chemieindustrie, ebenso auch der erdölverarbeitenden Industrie).

Wesentliches Merkmal ist auch die Abstufung der Qualifikationsforderungen bei unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb jeweils zusammenhängender, aufeinander bezogener Arbeitsprozesse. Neben einfachen Tätigkeiten (Zuarbeiten, Reinigung usw.) bestehen eine Vielzahl von Tätigkeiten mit unterschiedlichem Niveau, für deren Ausführung jeweils spezifische Kenntnisse der technischen Gegebenheiten des Produktionsablaufs erforderlich sind.

So gliedern sich etwa die Tätigkeiten am Hochofen von einfachen Zu- und Transportarbeiten über mehrere Stufen jeweils unterschiedlicher Anforderungshöhe bis hin zu Tätigkeiten des (ebenfalls nicht systematisch qualifizierten) Vorgesetzten. Ähnliche Tätigkeitsstrukturen, Formen der Arbeitsteilung und Zuordnung der Arbeitskräfte zu unterschiedlichen Tätigkeiten finden sich auch an den hochmechanisierten und teilautomatisierten Walzenstraßen (Steuer- und Überwachungstätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen, Verantwortungsbereichen) u.ä.

einem Viertel (27,4%) betrug die Anlernzeit zwischen 3 und 6 Monaten. Inwieweit hier allerdings eine längerfristige berufliche Praxis im Zusammenhang mit einer anderen — z.B. einfacheren — Tätigkeit miteinbezogen wurde, ist nicht ersichtlich. Dieser Aspekt ist von wesentlicher Bedeutung, da im konkreten Fall die Dauer der Anlernzeit entscheidend abhängt von der jeweiligen „Vorqualifikation“ der Arbeitskräfte. Vgl. hierzu die Ausführungen im folgenden Text.

1) Wohl aber Prinzipien der Arbeitsintensivierung wie Leistungslohn bei Steigerung des Arbeits tempos usw.

In ihrer Struktur ähnlich sind auch qualifiziertere Angelerntentätigkeiten in Produktionsbereichen, in denen zwar weniger komplexe Produktionsabläufe und Anlagen bestehen, einzelne Teilprozesse, Bearbeitungsvorgänge usw. aber hochmechanisiert oder teilautomatisiert sind. Es finden sich hier vielfältige Tätigkeiten der Maschinenführung, Automatenüberwachung, Kontrolle, Einrichtung usw. (Charakteristisch hierfür sind Tätigkeiten in der Textilindustrie, papierverarbeitenden Industrie und auch Teilbereiche der metallverarbeitenden Industrie).

Auf die besondere Struktur sämtlicher dieser Tätigkeiten und Anforderungen sind weder traditionelle noch neue Formen der Berufsausbildung ausgerichtet.<sup>1)</sup>

Veränderungen der Qualifikationsanforderungen in den genannten Bereichen traten vor allem im Zusammenhang mit dem Übergang von hochmechanisierten zu teil- und hochautomatisierten Produktionsanlagen auf. Wesentliches Kennzeichen dieser Veränderungen ist der tendenzielle Rückgang unmittelbarer, manueller Steuerungseingriffe in den Produktionsablauf zugunsten der Steuerung und Überwachung mittels elektronischer Steuerungs- und Signalsysteme. Auch hier entstehen sogenannte „qualifizierte“ Angelerntentätigkeiten, auf die gegenwärtig keine formalisierten, institutionalisierten Ausbildungsprozesse bezogen sind.

Ein weiteres typisches Beispiel traditioneller qualifizierter Angelerntentätigkeit ist der „Spezialarbeiter“ im Rahmen hochstandardisierter und arbeitssteil organisierter Fertigung in einzelnen Bereichen der ver- und bearbeitenden Industrie. Diese Tätigkeiten ähneln in ihrer Struktur traditionellen Facharbeitertätigkeiten, da sie unmittelbar produktbezogen und durch stark handwerkliche, manuelle Elemente geprägt sind. Sie sind jedoch zugleich wesentlich „schmäler“, durch den Produktionsablauf viel stärker bestimmt und standardisiert, als dies bei den traditionellen „typischen“ Facharbeitertätigkeiten, etwa in der Metallindustrie, der Fall ist. Solche Tätigkeiten kommen überall dort vor, wo zwar einerseits die Produktion in hohem Maße arbeitsteilig organisiert und mechanisiert ist, zum anderen aber gewisse Spezialaufgaben als vergleichsweise komplexe Arbeitsaufgaben „ausgegliedert“ werden. Ein Beispiel für solche Arbeitsformen ist etwa die Tätigkeit des Reifenmachers in der Reifenindustrie. Tätigkeiten dieser Art sind zum Teil

1) In einigen wenigen Bereichen — insbesondere Stahlproduktion, Chemie und Textilindustrie — existieren zwar auf solche Tätigkeiten bezogene Ausbildungsberufe (Hüttenfacharbeiter, Chemiefacharbeiter, Textilmechaniker); diese decken jedoch nur einige wenige besonders qualifizierte Tätigkeiten ab und/oder werden von den Betrieben teilweise nur in sehr geringen Quantitäten genutzt. Den hier vorliegenden Sachverhalten, ihren Bedingungen und Folgeproblemen genauer nachzugehen, ist Aufgabe einer der im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft von I. Asendorf, I. Drexel und Chr. Nuber durchgeführten Studie über *die Einführung von Facharbeiterberufen im Einsatzfeld qualifizierter Angelerntentätigkeiten*.

auch entstanden im Rahmen betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich vorwiegend handwerklich strukturierter Produktionsprozesse. Dies ist der Fall, wenn sich die Zerschlagung der ehemaligen Facharbeitertätigkeiten durch stärkere Arbeitsteilung und Standardisierung darauf „beschränkt“, die komplexen Facharbeitertätigkeiten in eine Reihe von „Spezialarbeiten“ aufzugliedern, insbesondere dann, wenn die Stückzahlen vergleichsweise gering sind und wenn eine gewisse Variabilität der Produktion erhalten bleiben muß. Solche Entwicklungen finden sich gegenwärtig auch in den traditionellen Domänen der Facharbeiterproduktion (Metallindustrie, Maschinenbau), etwa im Übergang zur Baukastenfertigung bei kleineren Serien, zur präventiven Instandhaltung usw.

Auf weitere Beispiele qualifizierter Angelerntentätigkeiten kann sicher verzichtet werden. Gemeinsam ist derartigen Tätigkeiten, daß sie Anforderungen einbegreifen, deren Bewältigung weder im Rahmen institutionalisierter Berufsausbildung und damit auf systematisierter, übertragbarer und überbetrieblicher Grundlage vermittelt wird noch nach kurzer Unterweisung und Einarbeitung erfolgen kann. Auf die besondere Form der Qualifizierung der Arbeitskräfte und ihre Probleme ist nunmehr einzugehen.

(2) Um mit Qualifikationsanforderungen fertig zu werden, die den Einsatz von ungelerten oder kurz angelernten Arbeitskräften verbieten oder von formal und in allgemein geregelten, systematischen Ausbildungsprozessen Qualifizierten nicht sinnvoll (rentabel) erscheinen lassen, haben die Betriebe eher naturwüchsig als geplant, jedenfalls nur von Fall zu Fall bewußt gesteuert und organisiert, Vorgehensweisen entwickelt, mit denen sich verschiedene betriebliche Interessen einlösen lassen. Diese *Strategien betriebsspezifischer Qualifizierung von Arbeitskräften* — wobei Strategie als ein objektiver, nicht subjektiv-intentionaler Ausdruck betrieblichen Handelns verstanden werden muß — verweisen zugleich auf *Interessen der Betriebe* an der Existenz solcher Anforderungen selbst.

Zur näheren *Bestimmung betriebsspezifischer Qualifizierung* sind vier Gesichtspunkte von Bedeutung:<sup>1)</sup>

- Qualifizierungsform: Betriebsbezogene Organisation und sukzessive Qualifizierung im Arbeitsprozeß
- Qualifizierungsinhalte: Unmittelbarer Praxisbezug, schmaler Anwendungsbereich

1) Die folgende inhaltliche Darstellung der betriebsspezifischen Qualifizierung baut neben der zitierten Literatur insbesondere auf Betriebsfallstudien auf, die in verschiedenen Studien des ISF erstellt und hier im Rahmen der Arbeiten im SFB 101, C 1 und C 2, zusätzlich ausgewertet wurden.



— Zugang zur Qualifizierung: betriebsinterne Ausleseprozesse

— Bezug zum Arbeitsmarkt: Betriebliche Abschirmung der Arbeitskräfte nach außen bzw. Nutzung von Teilarbeitsmärkten.

In diesen vier Perspektiven lassen sich auch die besonderen *betrieblichen Interessen* und *die Folgen für die Arbeitskräfte*, die sich mit solchen Qualifizierungsprozessen verbinden, verdeutlichen. (Zu den Folgen für die Arbeitskräfte siehe unten (3).

*Qualifizierungsform: Wesentliches Merkmal der qualifikatorischen Anpassung ist im Gegensatz zu formalisierten und institutionalisierten Bildungsprozessen eine starke Verknüpfung der Qualifizierung mit der unmittelbaren produktiven Tätigkeit.*

Bestehen — wie etwa in der Grundstoffindustrie — jeweils Tätigkeiten mit unterschiedlichem Anforderungsniveau, so erfolgt eine sukzessive Qualifizierung mit entsprechendem langsamen „Höherrücken“. <sup>1)</sup> Entstehen neue Qualifikationsanforderungen als Folge der Einführung hochtechnisierter Produktionsanlagen (Übergang von hochmechanisierten zu teilautomatisierten Maschinen und Anlagen), so erfolgt die Qualifikationsanpassung der Arbeitskräfte häufig durch Mitarbeit bei der Installation der Anlagen, durch Einweisung mit Hilfe von Spezialisten der Herstellerfirma, gegebenenfalls auch durch Teilnahme an speziellen Einweisungskursen der jeweiligen Hersteller-Firmen, <sup>2)</sup> ansonsten über die Stufenleiter von drittem, zweitem, erstem Mann an der Anlage oder aber auch — darauf wird zurückzukommen sein — durch die verengte betriebspezifische Nutzung von Facharbeiterqualifikationen (wenn es z.B. die Arbeitsmarktlage erlaubt).

- 1) Vgl. hierzu W. Sengenberger, a.a.O., S. 81 ff. sowie B. Lutz, *Grenzen des Lohnanreizes*, (hektographierter Forschungsbericht), Frankfurt/Luxemburg 1962, Teil B. (Die ausführlichen Darstellungen sind in der gekürzten Buchfassung nicht enthalten: B. Lutz, *Krise des Lohnanreizes*, Frankfurt/Köln 1975 (EVA); Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München, *Die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Struktur und Ausbildung des Personals in Walzwerken*, Luxemburg 1966.
- 2) Siehe hierzu aus S. Braun u.a. (RKW Hrsg.), *Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung der Arbeit an den Menschen bei technischer Umstellung*. Materialberichte: 1. Eisen- und Stahlindustrie, 7. Chemische Industrie, Göttingen 1968. Vgl. hierzu auch G. Lenhardt, *Berufliche Weiterbildung und Arbeitsteilung in der Industrieproduktion*, Frankfurt 1974, S. 131 ff.; hier ist auch darauf zu verweisen, daß der Ausbau betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen nicht kurzschlüssig aus veränderten Qualifikationsanforderungen im unmittelbaren Produktionsbereich erklärt werden kann. Institutionalisierte betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen setzen im Normalfall erst auf der Ebene der Facharbeiter an und sind wesentlich auf Vorgesetzte ausgerichtet. Vgl. zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen ausführlich J. Sass, W. Sengenberger, F. Weltz, *Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik*, Köln/Frankfurt 1974, insbes. S. 54 ff.

Dort, wo eine Verkettung und Abstufung von Anforderungen und Tätigkeiten nicht besteht, erfolgt eine unmittelbare, wenig systematisierte Anlernung am Arbeitsplatz oder, in Sonderfällen und für Ausschnitte der Tätigkeit, an einzelnen speziell zur Anlernung ausgegliederten Arbeitsplätzen (z.B. bei „Spezialarbeiter-Tätigkeiten“). Auch hier ist jedoch die langjährige Tätigkeit im Betrieb und Ausübung von Tätigkeiten mit zunächst geringeren Anforderungen eine wichtige Voraussetzung zur Ausführung qualifizierter Tätigkeiten.

Die weitgehend unmittelbare Qualifizierung in der Praxis, die sich in der Regel über mehrere Jahre der Betriebszugehörigkeit erstreckt und im wesentlichen auf dem Prinzip des „learning by doing“ beruht, wird teilweise ergänzt durch spezielle Einweisungen und Kontrollen von Vorgesetzten oder qualifizierten Arbeitskräften im Arbeitsprozeß wie aber auch durch eingeschobene, zumeist sehr kurze Phasen systematischer Anlernung.

Wieweit die in der Praxis erfolgende Qualifizierung systematisiert ist bzw. durch systematische Lernphasen ergänzt wird, hängt nicht nur von den Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsstrukturen im Betrieb ab. Wesentlich sind auch Bedeutung und Umfang solcher Tätigkeiten, insbesondere in der Kostenperspektive (Rentiert sich eine bestimmte Systematisierung?), und das Vorhandensein und die Auslastung eines betrieblich institutionalisierten Ausbildungswesens (Ausbildungspläne, Lehrwerkstatt, betriebliche Fortbildung).<sup>1)</sup> So erfolgt dort, wo qualifizierte Angelerntentätigkeiten nach Inhalt und Struktur spezifischen Ausschnitten von Facharbeitertätigkeiten entsprechen, die Qualifizierung oft in einer verkürzten, auf spezielle Fertigkeiten zugeschnittenen Ausbildung, zumeist über die Nutzung betrieblicher Lehrwerkstätten und Ausbilder. Allerdings ist anzumerken, daß die hier behandelten Tätigkeiten im allgemeinen gerade in solchen Bereichen industrieller Produktion vorkommen, in denen traditionell keine Berufsausbildung besteht bzw. Berufsausbildung nur für „abgesonderte“ Facharbeitertätigkeiten (in Reparatur und Instandhaltung oder für bestimmte, besondere Abteilungen) existiert.

Der Grad der Systematisierung, die Ergänzung des unmittelbaren Lernens durch Spezialeinweisungen sind in Methode und Inhalt abhängig von den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten (Produktionsstruktur, Arbeitskräfte-reservoir usw.); sie bleiben den Strategien des Betriebs im Rahmen seiner Arbeitskräfte- und Qualifizierungspolitik überlassen. Die betriebliche Qualifizierung der Arbeitskräfte ist noch weit stärker als die berufliche Grundbil-

1) Diesen Zusammenhang kann man gut an den verschiedenen Reaktionen der Betriebe auf veränderte Anforderungen in der Berufsausbildung zeigen. Vgl. hierzu P. Binkelman, I. Schneller, *Berufsbildungsreform in der betrieblichen Praxis* (Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer Regelungen), Forschungsberichte aus dem ISF, München/Frankfurt 1975, aspekte verlag.

derung unmittelbar dem jeweiligen betrieblichen Produktionsablauf und Arbeitskräftebedarf untergeordnet.<sup>1)</sup> Das bedeutet auch, daß die Qualifizierung in der Praxis durch spezielle Einweisungen, Kurse usw. nur dann und nur soweit ergänzt wird, als sich sichtbare Qualifikationsdefizite ergeben bzw. der Produktionsablauf „gestört“ wird (Kosten).

Die geringe institutionelle Verankerung und Formalisierung der Qualifikationsprozesse erlaubt den Betrieben eine große Offenheit und Elastizität im Vorgehen. Grundsätzlich ergibt sich eine — vielfach notwendige — schnellere Reagibilität auf Ausbildungserfordernisse, als sie irgendein generelles, öffentlich normiertes System erlangen könnte. Der „Primat“ der technischen Planung im Betrieb (erst Produktionsprozeß, dann Arbeitskräfteeinsatz), die quantitative und qualitative Anpassung an Absatz- und Faktormärkte und die Bewältigung von Arbeitsmarktengpässen können gesichert werden; Produktionsablauf und Arbeitskräfteeinsatz werden durch Qualifizierungsprozesse nicht behindert (Freistellungen, Auflagen, Ausbildungspläne etc.). Anforderungsinhalte und damit Ausbildungsziele brauchen nicht expliziert zu werden; auf diese Weise können auch Gratifikationen, die sich unter Umständen mit expliziten Qualifikationsformen verbinden, weitgehend unbestimmt gehalten werden (Einkommen, „Karrieren“ etc.). Die unausgesprochene „Rücknahme“ von nicht ausdrücklich fixierten Vorteilen — etwa in Form von „besseren“ Arbeitssituationen — ist ohne weiteres möglich. Das Prinzip der unmittelbaren Qualifizierung in der Praxis stellt dabei gleichzeitig sicher, daß wesentliche Qualifizierungsleistungen durch die betroffenen Arbeitskräfte *selbst* (und durch ihre Kollegen) erbracht werden, was durchaus als Belastung betrachtet werden muß, nicht aber gratifiziert wird.<sup>2)</sup>

*Qualifizierungsinhalt: Die Qualifizierungsinhalte sind ausschließlich auf die spezifischen betrieblichen Tätigkeitsanforderungen ausgerichtet. Die Qualifizierung beschränkt sich auf die zur Ausführung der jeweiligen Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten.* Das bedeutet auch, daß der Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten ausschließlich auf die jeweiligen betrieblichen Besonderheiten der Arbeitsorganisation, der eingesetzten Pro-

- 1) Zur Abhängigkeit der beruflichen Grundausbildung vom konkreten einzelbetrieblichen Arbeitsprozeß und von der unmittelbaren Praxis vgl. P. Binkelmann, F. Böhle, I. Schneller, *Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht*, Frankfurt a. M./Köln 1975.
- 2) Wir haben unter den betrieblichen „Interessen“ hier und im folgenden bewußt die Frage der „Kosten“ offen gelassen. Im Vergleich zur formalen Ausbildung treten diese zumindest nicht eindeutig zutage. Sicher ergeben sich Kostenvorteile schon dadurch, daß das „Mitkommen“ den Arbeitskräften selbst aufgelastet wird, den Vorgesetzten und Kollegen „Ausbildungsleistungen“ — gleichsam „gratis“ — aufgebürdet werden. Auf der anderen Seite sind aber die unsichtbaren Kosten — Fehler, Ausschuß, Dauer wegen mangelnder Systematisierung, Belastung von Kollegen etc. — ebenfalls zu bedenken. Sie könnten höher sein als die für eine systematische und grundlegende Anlernung, Einsatzelastizität, Verhinderung von (Gratifikations-)Erwartungen, Chance zur Rücknahme oder Abbruch von Qualifizierung etc. sind kostenmäßig kaum zu bewerten, aber von hohem Interesse für den Betrieb.

duktionsanlagen, Produktionsabläufe und Produkte begrenzt wird. Auch dort, wo die Qualifizierung in höherem Maß systematisiert oder sogar teilweise aus der Praxis ausgegliedert ist, bezieht sich die Qualifikationsvermittlung ausschließlich auf die konkreten spezifischen Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit. Qualifizierungsinhalte und Tätigkeitsanforderungen sind daher weitgehend identisch und in hohem Maße von den jeweiligen betriebs- oder produktionsspezifischen Gegebenheiten bestimmt. Deshalb ist die Qualifizierung durchweg auf unmittelbar sinnlich wahrnehmbare, weitgehend durch Anschauung und Erfahrung erlernbare Fertigkeiten und Kenntnisse beschränkt.<sup>1)</sup> Nicht unmittelbar sinnlich wahrnehmbare Zusammenhänge und Grundlagen des Produktions- und Arbeitsprozesses bleiben bei dieser Form der Qualifizierung ausgespart.

So besitzen zwar qualifizierte Angelernte, etwa am Hochofen oder an Walzstraßen, oftmals sehr weitgehende Kenntnisse und Fertigkeiten im unmittelbaren praktischen Umgang mit den Produktionsanlagen. Die Einsicht in technische Wirkungsweise, Technologien und Produktionsabläufe wie in planerische und organisatorische Zusammenhänge ist jedoch weitgehend auf das unmittelbar sinnlich Wahrnehmbare begrenzt.

Spezialarbeiter in Teilen der Serienfertigung und der rationalisierten Facharbeiterproduktionen verfügen meist über komplexe Spezialfertigkeiten, routinemäßige Beherrschung von Teilaufgaben, Präzision in der Arbeitsweise, nicht jedoch über qualifikatorische Grundlagen, die auch die Ausübung anderer qualifizierter Tätigkeiten ermöglichen würden. Auch bleibt die systematische Einsicht und Kenntnis der technischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Zusammenhänge des Produktionsprozesses, in dessen Rahmen sie ihre Spezialtätigkeiten ausüben, ausgespart; in dieser Sicht unterscheiden sie sich nicht von Arbeitskräften, die einfache repetitive Teilarbeiten ausführen.

Der enge Tätigkeitsbezug und die Aussparung einer intellektuellen Durchdringung der Praxis ermöglicht es dem Betrieb, innerbetriebliche Ausbildungseinrichtungen und spezialisierte Ausbilder nur in geringem Umfang — wenn überhaupt — bereitstellen zu müssen. Die Ausrichtung der Qualifizierung auf die jeweiligen betriebsspezifischen und aktuellen Anforderungen stellt sicher, daß sich der „Qualifizierungsaufwand“ nur auf solche Fertigkeiten und Kenntnisse beschränkt, die vom Betrieb unmittelbar produktiv nutzbar sind. Bei zusätzlichen Qualifikationsanforderungen — etwa bei Einführung neuer technischer Anlagen usw. — besteht die Möglichkeit einer

1) Auch bei den systematischen Formen der Unterweisung beschränkt sich die Qualifikationsvermittlung im wesentlichen auf solche Qualifikationsinhalte; die Methode der Ausbildung ist hier zwar systematisierter, beruht aber ebenfalls überwiegend auf dem Prinzip der Demonstration und Nachahmung und verzichtet auf die Vermittlung genereller Grundlagen.

elastischen sukzessiven „Aufstockung“, unter Umständen bis zu einem Punkt, zu dem die „Basis“-Qualifikation der Arbeitskräfte nicht mehr ausreicht, um weiter „mitzuziehen“. <sup>1)</sup>

*Zugang zur Qualifizierung: Personalrekrutierung und Auswahl für die hier behandelten Tätigkeiten erfolgen überwiegend innerbetrieblich, d.h. nicht über den Arbeitsmarkt. Dabei werden aus dem innerbetrieblichen Reservoir an Arbeitskräften die jeweils „Geeignetsten“ ausgewählt. „Eignung“ bedeutet dabei in betrieblicher Sicht insbesondere betriebspezifische Produkt- oder Prozeßerfahrungen, die durch langjährige Tätigkeit bei der Ausführung anderer Tätigkeiten — ohne besonderen Qualifizierungsaufwand durch den Betrieb — erworben wurden, sowie der erbrachte Beweis von Zuverlässigkeit, Disziplin, Einsatzbereitschaft.*

Die Kriterien der Auswahl sind allerdings ebensowenig formalisiert und objektiviert wie der Prozeß der Qualifikationsanpassung und die Bestimmung der Qualifikationsinhalte. Ausschlaggebend ist die Einschätzung durch direkte Betriebsvorgesetzte. Diese Methode innerbetrieblicher Rekrutierung und Auswahl — im Gegensatz zur Rekrutierung über den Arbeitsmarkt — kann gelingen, weil die hier behandelten Tätigkeiten im Rahmen des jeweiligen betrieblichen Produktionsprozesses meist nur einen quantitativ begrenzten Ausschnitt repräsentieren. Neu über den Arbeitsmarkt rekrutierte Arbeitskräfte werden zunächst in weniger attraktiven Tätigkeiten mit geringeren Qualifikationsanforderungen eingesetzt. <sup>2)</sup>

Das Prinzip der innerbetrieblichen Rekrutierung erlaubt dem Betrieb in hohem Maße eine relativ „sichere“ Einschätzung der Qualifikation, im Gegensatz etwa zu einer Rekrutierung von Arbeitskräften über den Arbeitsmarkt; zugleich wird sichergestellt, daß über die notwendigen fachlichen Qualifikationen hinaus die Arbeitskräfte durch mehrjährige Tätigkeit im Betrieb sich den betrieblichen Besonderheiten, hierarchischen Strukturen, allgemeinen Arbeitsbedingungen usw. angepaßt haben und diese von ihnen weitgehend akzeptiert werden. Durch diese tentative, sukzessive Anpassung sinkt das betriebliche Risiko beim Einsatz von Arbeitskräften für qualifiziertere Tätigkeiten. <sup>3)</sup>

- 1) Es ist festzustellen, daß die sukzessive betriebspezifische Qualifizierung in manchen Fällen in ihrem „Endstadium“ — z.B. Erster Schmelzer; Führer hochkomplexer Anlagen u.ä. — auch zu einer Akkumulation betrieblicher Humankapitalinvestitionen führen kann, die es erforderlich macht, die Stellung der Arbeitskräfte innerhalb und außerhalb des Betriebs sehr unterschiedlich zu analysieren (vgl. hierzu unten Abschnitt 3.).
- 2) Vgl. hierzu auch O. Mickler, *Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit*, Forschungsbericht des SOFI, Göttingen 1975.
- 3) Vgl. zur betrieblichen Strategie der innerbetrieblichen Personalrekrutierung und Anpassung der Arbeitskräfte auch F. Weltz, *Betriebliche Beschäftigungspolitik und Verhalten der Arbeitskräfte*, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 1, 1976, S. 9 ff.

Diese Rekrutierungsform kann auch als spezielles Gratifizierungsinstrument (Versetzung auf „bessere“ Arbeitsplätze, höherer Lohn etc.) eingesetzt werden. Somit können besondere Einsatzbereitschaft und Betriebsloyalität erreicht werden. Ferner kann hierdurch die Ausübung einfacher, stark restriktiver Tätigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt attraktiver gemacht werden, da vom Betrieb eine Verbesserung der Arbeitssituation für den einzelnen und/oder ein beruflicher Aufstieg angeboten werden können — ohne daß allerdings von den Arbeitskräften formal abgesicherte Ansprüche darauf geltend gemacht werden könnten. Eine Nichtversetzung auf qualifiziertere oder „bessere“ Tätigkeiten kann vom Betrieb überwiegend als Unvermögen der jeweiligen Arbeitskräfte ausgewiesen werden. Beschränkte „Aufstiegsmöglichkeiten“ erscheinen dem einzelnen damit weniger als Folge eines beschränkten betrieblichen Angebots von solchen Tätigkeiten oder Qualifizierungsmöglichkeiten, sondern vor allem als individuelles „Versagen“.

Auf einen besonderen Aspekt sei hier abschließend noch hingewiesen: Die Strategie der Betriebe, das Risiko bei der Personalauswahl zu minimieren, ebenso wie die Strategie, den Ausbildungsaufwand möglichst gering zu halten, qualifikatorisches Potential voll auszuschöpfen und Aufstockungen weitgehend auf die Arbeitskräfte „abzuwälzen“, kann in der Praxis auch dazu führen, formal qualifizierte Arbeitskräfte (insbesondere Facharbeiter) für die hier behandelten Tätigkeiten einzusetzen. Hierzu tendieren Betriebe vor allem dann, wenn das Reservoir an geringqualifizierten geeigneten Arbeitskräften zu gering ist (dies ist etwa der Fall, wenn die Arbeitskräfte sehr stark restriktive Tätigkeiten ausüben, auf deren Grundlage sie gar nicht die für die Ausübung qualifizierterer Tätigkeiten erforderlichen Qualifikationen heranbilden und unter Beweis stellen können) und wenn Arbeitskräfte mit formalen Qualifikationen im Betrieb oder über den Arbeitsmarkt rekrutiert werden können. Besonders günstig erweisen sich dabei all jene Situationen für den Betrieb, in denen traditionelle Facharbeiterproduktionen infolge stärkerer Rationalisierung eingeschränkt bzw. in einzelne qualifiziertere „Angelerntentätigkeiten“ aufgespalten werden (und für die Arbeitskräfte regional oder konjunkturell keine Abwanderungschancen bestehen), oder dort, wo formale, aber „falsche“ Qualifikationsvoraussetzungen vorliegen (z.B. handwerkliche Ausbildungen). Die Orientierung der „freigesetzten“ oder „falsch“ ausgebildeten Arbeitskräfte auf einen weiteren Verbleib im Betrieb wird unterstützt durch entsprechende betriebliche personalpolitische Maßnahmen (Sozialleistungen, Dauer der Betriebszugehörigkeit usw.).<sup>1)</sup> Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang in jenen Fällen, in denen durch technische Entwicklungen qualifiziertere Angelerntentätigkeiten entstehen (Steuer- und Überwachungstätigkeiten): Hier kann die betriebspezifische Qualifizierung Fach-

1) Vgl. zu diesem Problem der Entqualifizierung von Facharbeitern ausführlich F. Böhle, N. Altmann, a.a.O., S. 26 ff.

arbeiter aller Art treffen und sie durch Spezifizierung sukzessive entqualifizieren.<sup>1)</sup>

*Bezug zum Arbeitsmarkt: Betriebs- und tätigkeitsspezifische Qualifizierung, die im Normalfall mit keinerlei formalen Qualifikationsabschlüssen (Zertifizierung usw.) verbunden ist, erzeugt bei den Arbeitskräften eine besondere Bindung an den Betrieb und reduziert damit in betrieblicher Perspektive das Risiko „ungeplanter“ Personalveränderungen. Sie vermindert für den Betrieb die „Gefahr“ des Aufstiegsdrucks bzw. der Ableitung jeweils spezieller Ansprüche an Tätigkeitsinhalte und Arbeitsbedingungen aufgrund erworbener Qualifikationen. Die Bindung der Arbeitskräfte an den Betrieb, somit die Dispositionschance über diese Arbeitskräfte, ihre Abschirmung gegenüber anderer Nachfrage nach Arbeitskraft wird in hohem Maße sichergestellt. Umgekehrt geht jedoch der Betrieb keinerlei Verpflichtung ein, jeweils bestimmte Arbeitsplätze anzubieten bzw. die Arbeitskräfte auch dann, wenn kein Bedarf mehr an ihren Qualifikationen besteht, weiterzubeschäftigen. Der Betrieb kann in diesen Fällen — weit eher, als dies bei Arbeitskräften mit formalen Bildungsabschlüssen der Fall ist — eine Versetzung auf geringqualifizierte Tätigkeiten ohne Fluktuationsrisiken vornehmen.*

Selbst Bestrebungen, Ausschnitte derartiger Qualifizierungen stärker zu systematisieren, behalten im allgemeinen die Spezifizierung der Inhalte und die nur innerbetriebliche (meist nicht explizierte) „Zertifizierung“ im Auge. Dadurch wird vor allem große Offenheit bezüglich des weiteren Einsatzes der Arbeitskräfte, ihrer Versetzung, der Berücksichtigung der Qualifikation bei derlohneinstufung usw. erreicht.

Die Schaffung von betriebsspezifischen „Teilarbeitsmärkten“, die hier angesprochen ist, soll nicht weiter verfolgt werden.<sup>2)</sup>

(3) Es ist besonders darauf hinzuweisen, daß eine derartige Qualifizierung *durchaus auch im individuellen Interesse der Arbeitskräfte selbst* liegen kann:

— Ungelernte oder Arbeitskräfte mit regional nicht verwertbaren Berufen (z.B. Bäcker) können besondere Qualifikationen sukzessive aufbauen und nutzen;

1) Sowohl objektiv im unmittelbaren Einsatz wie auf Dauer auch subjektiv durch den Verlust von Fertigkeiten, aber auch von Orientierungen, Erwartungen, Ansprüchen etc.

2) Systematisch vgl. hierzu W. Sengenberger, a.a.O., insbes. S. 41 ff. und S. 77 ff., auch wenn dort ein anderer Einstieg gewählt ist, der insbesondere von den Ausbildungsaufwendungen ausgeht. Hier ist eher die Frage der betrieblichen Dispositionschance beim Arbeitskräfteinsatz angesprochen.

- Qualifizierte Angelernte und Gelernte mit nicht verwertbarer Grundqualifikation können bei strukturellen Veränderungen, die ihren Betrieb mitbetreffen, einen Betriebswechsel verhindern;
- das Einkommen kann erhöht, bessere Arbeitsbedingungen können innerhalb des gegebenen Betriebs erreicht werden;
- in vielen Fällen kann die Sicherheit des Arbeitsplatzes erhöht werden, zumindest solange innerbetrieblich keine entscheidenden Veränderungen der Mechanisierung gegeben sind;
- eine Akkumulation der betrieblichen Aufwendungen für die betriebsspezifische Qualifizierung kann entstehen, die ebenfalls die Arbeitsplatzsicherheit erhöht.

Solche Vorteile sollen nicht unterschätzt werden.

Mit der betriebsspezifischen Qualifizierung ergeben sich aber auch *Risiken*, die sich der individuellen Einsicht in hohem Maße verschließen und gerade deshalb in einer breiteren und längerfristigen Perspektive problematisch werden.

Diese Qualifizierungsprozesse vermitteln *keine Grundlagen zur Einsicht und zum Verständnis* tätigkeitsübergreifender betrieblicher, technischer, organisatorischer, kooperativer, planerischer Probleme und Zusammenhänge. Sie führen zu beträchtlichen psychischen (und physischen) Belastungen in allen Situationen, die den „Normalfall“ verlassen, z.B. bei Störungen, bei Ausfall von Kollegen, bei besonderem Zeitdruck etc. Die Arbeitskräfte müssen dann mehr subjektive Energie und mehr objektiven Aufwand einsetzen (wobei letzteres auch zu Lohneinbußen führen kann). Das permanente Gefühl von Unsicherheit und Bedrohung kann sich — einschließlich aller psychischen und sozialen Folgen — damit verbinden.<sup>1)</sup> Auch in Arbeitssituationen, in denen der „Normallauf“ durchaus beherrscht wird (etwa bei Spezialarbeitern in komplexen Montagen) führen die fehlenden Qualifikationsgrundlagen zu — subjektiv meist nicht realisierten, latenten — Unsicherheiten: der über die unmittelbare Tätigkeit hinausgehende Arbeitsprozeß bleibt fremd, kann damit ebenfalls als bedrohlich empfunden werden. In beiden Fällen bleibt als individuelle „Lösung“ dann oft „Abschalten“, „Gleichgültigkeit“ etc., was sich auf alle Bereiche des Lebensprozesses auswirken kann.

1) Ausführliche empirische Belege aus vorliegenden Untersuchungen hierzu und zum folgenden finden sich in F. Böhle, N. Altmann, a.a.O., S. 216 ff.



Der Prozeß der Qualifizierung, der nahezu ausschließlich auf einer unmittelbar praktisch-sinnlichen Vermittlung von Qualifikationsinhalten aufbaut, kann in hohem Maße die qualifikatorische *Anpassungsfähigkeit* insbesondere bei sprungartigen technisch-organisatorischen Veränderungen behindern. Die sukzessive Ausschöpfung des Anpassungspotentials führt zu einer abnehmenden Fähigkeit der Arbeitskräfte, neue Anforderungen zu bewältigen. Die Anpassung ist labil. Treten infolge technischer und organisatorischer Veränderungen der Produktionsabläufe neue und veränderte Qualifikationsanforderungen auf, ist ein „Zurückfallen“ auf die Ausgangsqualifikation meist unvermeidlich. Nicht nur, daß der einzelne nicht mehr „mitziehen“ kann. Die Spezifität seiner Qualifikation erlaubt auch kaum ein Ausweichen auf andere Arbeitsprozesse oder andere Betriebe unter Beibehaltung seiner Lohn- und Arbeitsplatzbedingungen.

Betriebsspezifische Qualifizierung fördert auch die sachliche und motivationale Basis individueller *Interessendurchsetzung im Betrieb* nicht, kann sie sogar einschränken. Obwohl die Betriebe die betriebsspezifisch qualifizierten Arbeitskräfte nicht ohne weiteres durch neue Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt oder innerbetrieblich ersetzen können, ergibt sich hieraus keineswegs eine starke Stellung dieser Arbeitskräfte im Betrieb. Die hohe Abhängigkeit der Ausübung einer qualifizierteren Tätigkeit von betrieblichen Entscheidungen und vom weiteren Verbleib im Betrieb macht diese Arbeitskräfte umgekehrt in sehr hohem Maße vom Betrieb abhängig. Ihre mangelnde formale Qualifizierung führt dabei zu einem ständig erhöhten latenten Druck, ihre Eignung unter Beweis zu stellen. Neben den rein fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten bezieht sich dies vor allem auch auf ein entsprechendes „Wohlverhalten“ gegenüber dem Betrieb. Es werden in hohem Maße Dispositionen erzeugt, in denen zugunsten der Ausübung einer qualifizierteren Tätigkeit zugleich andere, negative betriebliche Bedingungen hingenommen werden. Die enge, praxisbezogene Qualifikation beläßt z.B. eine hohe Abhängigkeit von „Experten“ (Technikern, Facharbeitern, Vorgesetzten) und verschärft wiederum die (falsche) Vorstellung von Sachzwängen, von persönlichen Mängeln etc.; die eigene Stellung im Betrieb wird dann als schwach definiert. Die Arbeitskräfte verfügen infolge ihres tätigkeitsspezifischen Erwerbs von Kenntnissen und Fertigkeiten auch kaum über Kenntnisse, die in eine qualifizierte, die unmittelbare Tätigkeit übergreifende Mitbestimmung am Arbeitsplatz und auf gesamtbetrieblicher Ebene ermöglichen.

Schließlich begrenzt eine betriebsspezifische Qualifizierung die individuelle Chance zur Vermarktung der eigenen Qualifikation auf dem *Arbeitsmarkt*: Die spezifischen Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen sind nur begrenzt und, wenn überhaupt, nur branchenspezifisch übertragbar; ja, sie sind kaum gegenüber anderen Betrieben verständlich zu machen (Wer weiß, welche Qualifikationen ein „Reifenmacher“ hat? Welcher Reifenmacher weiß, welche seiner Erfahrungen etc. in einer anderen Situation gefragt sind?)

Zertifikate formaler Art bestehen nicht. Daraus erwächst — zumal verbunden mit den gegebenen Vorteilen einer solchen Qualifizierung im Betrieb infolge verbesserter Arbeitssituationen etc. — auch ein defensives, auf Integration in den Betrieb gerichtetes Verhalten der Arbeitskräfte<sup>1)</sup>, was bei Veränderungen der betrieblichen Anforderungen oder bei strukturell erzwungenem Arbeitsplatzwechsel zu beträchtlichen qualifikatorischen und psychischen Belastungen führen kann.

Auf mögliche Rückwirkungen im *privaten und gesellschaftlich-politischen Bereich* sei nur verwiesen.

1) Vgl. hierzu generell F. Weltz, *Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt*, Veröffentlichungen des RKW, Frankfurt 1971; sowie F. Weltz, *Betriebliche Beschäftigungspolitik . . .*, a.a.O.

### 3. Humanisierung der Arbeit und betriebliche Arbeitskräftepolitik

(1) Die Risiken, die bislang mit dem beschriebenen Qualifizierungsprozeß verbunden waren, wurden in der öffentlichen Diskussion kaum thematisiert. Sie konnten gleichsam als der „Preis“ betrachtet werden, den jene Arbeitskräfte zu zahlen hatten, die immerhin die Chance hatten, trotz fehlender oder falscher formaler Qualifizierung in qualifizierte Angelerntentätigkeiten hineinzuwachsen. Dies gilt auch für jene Facharbeiter, deren Freisetzung mit betriebsspezifischem Einsatz abgefangen wurde.

In dem Maße aber, in dem die Auswirkungen geringqualifizierter und hoch restriktiver Tätigkeiten zunehmend gesellschaftspolitisch thematisiert werden („Humanisierung der Arbeit“), erweist sich die nach wie vor gegebene Vernachlässigung der Probleme betriebsspezifischer Qualifizierung als besonders negativ und folgenreich. Die Unkenntnis über und geringe Beachtung der vielfachen negativen Auswirkungen, die sich mit den Formen betriebsspezifischer Qualifizierung für die Arbeitskräfte verbinden können, führen dazu, daß auch im Rahmen betrieblicher Humanisierungsaktivitäten und entsprechender gesellschaftspolitischer Forderungen die Qualifizierungsprozesse und ihre Auswirkungen für die Arbeitskräfte unbeachtet bleiben.

*Unsere These ist, daß die derzeitigen Bemühungen, insbesondere repetitive Teilarbeiten zu humanisieren, Arbeitssituationen schaffen, die denen der traditionellen qualifizierten Angelerntentätigkeiten ähnlich sind und die Anpassung der Arbeitskräfte in ähnlicher Weise erfolgt wie die von uns dargestellte „betriebsspezifische Qualifizierung“. Das besagt aber, daß die Bemühungen um eine Humanisierung der Arbeit eher der Abwendung der schlimmsten Folgen der Arbeitsteilung dienen<sup>1)</sup>, als daß sie wirklich neue Effekte schaffen. Durch die sehr begrenzten Humanisierungsformen werden die alten Risiken betriebsspezifischer Qualifizierung neu reproduziert. Es bauen sich sogar neue Defizienzen auf, wenn man einen höheren (normativen) Anspruch einer Humanisierung der Arbeit zugrundelegt.*

1) Das reduziert allerdings nicht die Bedeutung, die solche Maßnahmen für diese besonders benachteiligten Arbeitskräftegruppen haben.

Unter humanisierungsorientierten Postulaten können die negativen Implikate betriebspezifischer Qualifizierung für die Arbeitskräfte kaum mehr akzeptiert werden. Auf der Seite der Arbeitgeber wird vielfach anerkannt, daß einfacher Arbeitsplatzwechsel, einfache Arbeitserweiterung u.a. kaum als Humanisierung der Arbeit betrachtet werden können. Aber schon Arbeitsbereicherung und teilautonome Gruppenarbeiten — viel weiter geht die Diskussion oder gar die Realität noch nicht — beinhalten dem Sinne nach Ansprüche an Qualifikationen, die durch die geschilderten Formen der Qualifikationsvermittlung kaum eingelöst und abgesichert werden können: Selbständigkeit, Initiative, Verständnis für Prozeßzusammenhänge, für Kooperation und Koordination, Elastizität gegenüber wechselnden Anforderungen etc.

Auch die angestrebte Fixierung von Mindestarbeitsinhalten von seiten der Gewerkschaften bleibt solange problematisch, als sie aufgrund begrenzter qualifikatorischer Vorbereitung der Betroffenen nicht herausgefordert, wahrgenommen und weitergetrieben werden kann. Gerade wenn solche Forderungen nach Mindestinhalten über Aspekte hinausgehen<sup>1)</sup>, wie sie, eher in der Tradition der Human-Relations-Ansätze, etwa von „soziotechnischen“ Theorien gefordert werden,<sup>2)</sup> muß der Qualifizierungsprozeß berücksichtigt werden. Versteht sich die gewerkschaftliche Politik zur Humanisierung der Arbeit so, daß Fragen der Mitbestimmung, eines umfassenden Arbeitsschutzes, der Absicherung auf dem Arbeitsmarkt etc. einbezogen werden sollen, daß damit auch das Problembewußtsein der Arbeitenden entwickelt werden muß<sup>3)</sup>, so müssen ebenfalls wesentlich weitergehende Qualifikationen aufgebaut und in ihrer Wirkung abgesichert werden, als dies in den heute üblichen Formen — wie noch zu zeigen sein wird — geschieht: Fähigkeiten, die sich auf die Gestaltbarkeit der Arbeitssituation in technisch-organisatorischer, sozialer, planerischer, mitbestimmender Perspektive richten; Orientierungen, die kollektive Interessen hinsichtlich der Stellung im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt in langfristiger Perspektive einbeziehen; Kenntnisse und Fertigkeiten, die sich im eigenen Lebensinteresse generell verwerten lassen — in der Familie, in der Politik —, auch und gerade, wenn sie im Arbeitsprozeß erworben werden, und anderes.

Wir werden zunächst zeigen, daß viele Veränderungen im Rahmen der „Humanisierung der Arbeit“ ähnliche Arbeitssituationen wie die von qualifizierten Angelerntentätigkeiten schaffen.<sup>4)</sup>

- 1) Vgl. H. O. Vetter (Hrsg.), *Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe*, Frankfurt/Köln 1974.
- 2) Vgl. hierzu den Überblick bei L. Klein, Tavistock Institute of Human Relations, *Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation*, Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1975.
- 3) Vgl. z.B. H. O. Vetter, in: *Das Mitbestimmungsgespräch*, a.a.O., S. 123 ff.
- 4) Wir beziehen uns hier auf Fallstudien des ISF sowie auf die im folgenden unter (4) genannten Literatur.

(2) In der Perspektive der veränderten Qualifikationsanforderungen sind vor allem zwei Formen betrieblicher Veränderung von Bedeutung, die gegenwärtig mit dem Stichwort „Humanisierung der Arbeit“ umschrieben werden. Es sind dies vorwiegend arbeitsorganisatorische Veränderungen im Bereich der hochstandardisierten und arbeitsteilig organisierten Serienproduktion sowie die Ersetzung einfacher, geringqualifizierter Tätigkeiten durch Tätigkeiten an mechanisierten oder teilautomatisierten Anlagen.

Arbeitsorganisatorische Veränderungen im Bereich hochstandardisierter Serienfertigung, Fließbandarbeiten und repetitiver Teilarbeiten an Einzelmaschinen sind die gegenwärtig wohl am häufigsten zitierten und diskutierten betrieblichen Ansätze zum Abbau geringqualifizierter Tätigkeiten. Die Zusammenfügung mehrerer einzelner Teilarbeiten zu komplexeren Tätigkeiten (z.B. zu Einzelarbeitsplätzen in der Elektromontage) bis hin zur Einbeziehung unterschiedlicher Funktionen (z.B. Montagearbeit mit gleichzeitigen Kontrolltätigkeiten) und dispositiver Aufgaben (z.B. Verteilung von Arbeitsaufgaben usw. im Rahmen von Gruppenarbeit) sind hier charakteristische Erscheinungsformen.

Schließlich wird auch das Prinzip des systematischen Arbeitsplatzwechsels (Job Rotation), ähnlich wie dies bei den traditionellen Formen der Springertätigkeit der Fall ist, angewandt und der Humanisierung von Arbeitssituationen zugerechnet. Die Veränderung der Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte besteht bei einem solchen Arbeitskräfteeinsatz wesentlich darin, daß zwar einerseits eine gewisse Erweiterung des Arbeitsinhalts und eine Variation der Anforderungen erfolgen, zum anderen aber, ähnlich wie bei den einfachen Teilarbeiten, das Prinzip unmittelbar manueller und produktbezogener Arbeitsvollzüge bestehen bleibt. Dies ergibt sich meist schon daraus, daß bei solchen Veränderungen keine prinzipiell neuen Technologien und Verfahren eingesetzt werden, sondern im wesentlichen nur eine Um- und Neuverteilung der ehemals bestehenden Arbeitsprozesse erfolgt.<sup>1)</sup> Lediglich wo dispositive Aufgaben hinzukommen, entstehen zum Teil in ihrer Struktur neuartige Anforderungen, insbesondere hinsichtlich Koordinations- und Entscheidungsaufgaben.

So gesehen, ist die Struktur dieser neu entstehenden Arbeitsformen nicht wesentlich verschieden von den bislang bereits in Teilbereichen hochstandardisierter und arbeitsteilig organisierter Fertigungsprozesse bestehenden qualifizierten Angelerntentätigkeiten („Spezialarbeitertätigkeit“).

1) Wir wollen hier nur die verschiedenen Qualifikationsanforderungen umreißen und vernachlässigen den selbstverständlichen Zusammenhang von technologischen Problemen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen, etwa bei neuartigen Verkettungen von Arbeitsplätzen, bei der Pufferung etc.

Das Neuartige scheint vor allem darin zu bestehen, daß sie in solchen Produktionsbereichen eingeführt werden, in denen bislang das Prinzip hoher Arbeitsteilung in immer verfeinerteren Formen durchgesetzt wurde. (Dies im Gegensatz zu den traditionellen Spezialarbeitertätigkeiten, die ja nicht im Zuge der Reorganisation arbeitsteilig organisierter Produktionsarbeitsprozesse entstanden sind, sondern im wesentlichen Ergebnis nur begrenzter Durchsetzung der Prinzipien hoher Standardisierung und Arbeitsteilung sind).<sup>1)</sup>

Neben den überwiegend arbeitsorganisatorischen betrieblichen Veränderungen spielen im Rahmen der Diskussion um eine Humanisierung der Arbeit auch technologische Veränderungen eine wesentliche Rolle.<sup>2)</sup> In der betrieblichen Praxis rangiert gegenwärtig die Weiterentwicklung hochmechanisierter und teilautomatisierter Maschinen- und Produktionsanlagen, soweit hierdurch einfache, stark restriktive und geringqualifizierte Tätigkeiten ersetzt oder in ihren Formen gemildert werden, ebenfalls unter dem Stichwort Humanisierung der Arbeit.

Beispiele für solche Veränderungen sind etwa die Ersetzung einfacher Montagearbeiten (etwa in der Elektroindustrie) durch Montageautomaten wie auch die Ersetzung von Tätigkeiten der unmittelbaren Maschinenbedienung (Einlegen des Werkstücks, Auslösung des Bearbeitungsvorgangs, Herausnehmen des Werkstücks) durch automatische Zuführ- und Transportgeräte. Bei diesen Formen technologischer Veränderungen bleibt — vereinfacht — jeweils das Prinzip des „Einzelarbeitsplatzes“ erhalten; lediglich die ehemals durch die Arbeitskräfte auszuführenden Verrichtungen werden jetzt von Maschinen und spezifischen Zusatzgeräten ausgeführt. Eine Folge solcher Veränderungen ist allgemein, daß die ehemals bestehenden einfachen repetitiven Teilarbeiten wegfallen und an deren Stelle — zumeist in geringerem Umfang — neue Tätigkeiten entstehen, die sich wesentlich auf die Überwachung, Kontrolle und teilweise Bedienung (Einführen von Material usw.) der eingesetzten „Automaten“ beziehen.<sup>3)</sup>

Inwieweit hier von einer tatsächlichen Qualifikationserhöhung gesprochen werden kann, ist umstritten; fest steht jedoch, daß — im Vergleich mit

- 1) Der Entstehung von „Teilfacharbeitertätigkeiten“ im Rahmen der Aufspaltung traditioneller Facharbeitertätigkeiten, bei denen niemand von einer Humanisierung der Arbeit redet, kommt gerade auch gegenwärtig große Bedeutung zu. Zu den Entstehungsbedingungen und vor allem Formen und Problemen der darauf bezogenen Qualifizierung von Jugendlichen vgl. auch I. Drexel, Chr. Nuber, M. v. Behr, a.a.O.
- 2) So ist etwa das Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Forschung und Technologie zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ vor allem auch auf die Entwicklung neuer Technologien ausgerichtet.
- 3) Vgl. hierzu den bei H. Kern, M. Schumann, a.a.O., beschriebenen Tätigkeitstyp „Automatenkontrolle“.

den zuvor bestehenden einfachen repetitiven Teilarbeiten — in gewisser Weise die Verantwortung steigt (meist sind die eingesetzten Automaten relativ kostspielig) und daß eine gewisse technische „Sensibilität“ im Umgang mit den hochtechnisierten Apparaturen erforderlich ist; Störungen müssen relativ schnell erkannt, gemeldet und gegebenenfalls selbst behoben werden.<sup>1)</sup>

In größerem Umfang ergeben sich Tätigkeitsveränderungen und Veränderungen der Qualifikationsanforderungen dort, wo sich Mechanisierung und Automatisierung nicht nur auf einen einzelnen Arbeitsplatz erstrecken, sondern auf einen gesamten Produktionsablauf. Typisches Beispiel hierfür ist die Errichtung hochautomatisierter Transferstraßen. Die Ersetzung der ehemals hochstandardisierten und arbeitsteilig organisierten Teilarbeiten durch hochautomatisierte Produktionsanlagen und -abläufe läßt hier ebenfalls neue — allerdings im Normalfall quantitativ weit geringere, im Vergleich zu nur arbeitsplatzbezogenen Veränderungen aber oft qualifiziertere — anlagenbezogene Tätigkeiten (Steuerung, Überwachung, Kontrolle, wie aber auch im beschränkten Umfang Zuarbeiten) entstehen.<sup>2)</sup>

Läßt sich bei den eher arbeitsorganisatorischen Maßnahmen (Job Enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen) ebenso wie bei komplizierten Steuer- und Überwachungstätigkeiten an hochautomatisierten Produktionsanlagen begrenzt von einer — im Vergleich zu den ehemaligen Tätigkeiten — Erhöhung des Qualifikationsniveaus sprechen<sup>3)</sup>, so kann hinsichtlich einfacherer Tätigkeiten der Automatenüberwachung etc. zumindest festgestellt werden, daß hier eine gewisse Verschiebung der Struktur der Qualifikationsanforderungen entsteht (die in der hier nicht behandelten Belastungsperspektive prekär sein können). In allen Fällen, so läßt sich also sagen, entstehen neue Qualifikationsanforderungen, die nicht unmittelbar durch die

- 1) Es ist nochmals darauf zu verweisen, daß in dem hier interessierenden Zusammenhang die Frage der Veränderung der physisch-psychischen Belastungen nicht behandelt wird.
- 2) Die durch höhere Mechanisierung und Automatisierung von einzelnen Arbeitsplätzen oder Produktionsabläufen entstehenden Veränderungen von Tätigkeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen sind wiederum weder ihren Inhalten noch ihrer Struktur nach neuartige Erscheinungen im Rahmen industrieller Produktion. Das Neuartige besteht auch hier im wesentlichen darin, daß solche Entwicklungen nun offensichtlich verstärkt von den Betrieben auch dort initiiert werden, wo bislang der unmittelbar Einsatz des Produktionsfaktors Arbeitskraft und die Durchsetzung tayloristischer Prinzipien der Arbeitsorganisation in ihrer klassischen Ausprägung von hoher Standardisierung und Arbeitsteilung im betrieblichen Interesse am effizientesten waren. Eine gewisse Neuartigkeit besteht allerdings darin, daß — wie etwa bei der Einführung von Montageautomaten in der Elektroindustrie oder von sogenannten „Industrierobotern“ wie auch bei der Bedienung von Einzelmaschinen durch Einführung neuartiger Transport- und Zuführsysteme — Technologien entwickelt werden müssen, die bislang nicht oder nur sehr begrenzt verfügbar sind; unter dem hier interessierenden Aspekt der Auswirkungen auf die jeweiligen Tätigkeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen ist dieser Aspekt jedoch zunächst zweitrangig.
- 3) Wobei zunächst hier die Frage ausgespart bleibt, ob die jeweilige Veränderung des Qualifikationsniveaus tatsächlich auch zu einer höheren Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten führt und inwieweit hieraus positive Effekte für die Arbeitskräfte entstehen — inwieweit „Humanisierung der Arbeit“ betroffen ist.

zuvor bestehende Qualifikation abgedeckt werden. Diese Tätigkeiten weisen hinsichtlich Inhalt und Struktur sehr hohe Ähnlichkeiten mit den bereits traditionell in einigen Bereichen der Industrie bestehenden Steuer- und Überwachungstätigkeiten (s. o.).

Bei arbeitsorganisatorischen und technologischen Veränderungen entstehen somit Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen, die wie die traditionell bestehenden qualifizierten Angelerntentätigkeiten weder durch die berufliche Grundbildung noch durch öffentliche und private Bildungseinrichtungen (etwa im Bereich beruflicher Fortbildung) abgedeckt sind (vgl. hierzu ausführlich unter 5.).

Die qualifikatorische Anpassung der Arbeitskräfte und die Prinzipien der Arbeitskräfterekrutierung und Auswahl sind daher — wie die Praxis zeigt — nicht wesentlich verschieden von den traditionell bekannten Formen betriebspezifischer Qualifizierung. Wie wenig diese Frage in den bekannten und vielzitierten „Humanisierungsfällen“ und in der sie interpretierenden Literatur beachtet wird und wie wenig sie konkret bei betrieblichen Humanisierungsmaßnahmen eine Rolle spielt, soll vorab kurz umrissen werden.

(3) Schon in den Veranstaltungen Anfang der siebziger Jahre, die das Interesse der Öffentlichkeit an der „Humanisierung des Arbeitslebens“ wecken sollten und die skandinavischen Experimente bekannt machten, fehlten alle Hinweise auf das Qualifizierungsproblem, ja auf die Qualifikationsveränderungen selbst. Auf dem Symposium des RKW zur Humanisierung der Arbeit im November 1972 z.B. wird diese Frage nicht angesprochen, weder programmatisch von politischer Seite (Vortrag von Walter Arendt)<sup>1)</sup> noch in den Erfahrungsberichten der beiden Wissenschaftler. Pöhler berührt diese Frage gar nicht.<sup>2)</sup> Er geht zwar auf jene Dimensionen ein, die Momente von Arbeitsbereicherung zu sein hätten (Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen von Gruppen), fragt aber weder, was das für die Qualifikation bedeutet, noch, woher sie kommen soll. Auch Ulich<sup>3)</sup> berührt das Problem nicht. Obwohl er über Effekte der Arbeitsbereicherung für die Arbeitskräfte berichtet, und zwar keineswegs nur in der Belastungsperspektive (geringere Ermüdung; Verminderung der Monotonie; zunehmendes Interesse an der Arbeit; Zunahme der Arbeitszufriedenheit), wird der — vorhandene oder auch nicht vorhandene — Qualifizierungseffekt nicht erwähnt. Darauf macht auch Fricke<sup>4)</sup> aufmerksam, der außerdem darauf hinweist, daß selbst gewerk-

1) RKW (Hrsg.), *Humanisierung des Arbeitslebens*, Frankfurt a. M. 1974, (2. Aufl.), S. 7 ff.

2) W. Pöhler, *Soziale Voraussetzungen und soziale Konsequenzen veränderter Kooperation bei Aufhebung der Fließarbeit*, in: RKW (Hrsg.), a.a.O.

3) E. Ulich, *Verbesserung der Arbeitssituation durch Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung*, in: RKW (Hrsg.), a.a.O.

4) W. Fricke, a.a.O., S. 232.



schaftsnahe Wissenschaftler wie Leminsky und Vilmar diese Frage nur andeuten.

Auch in den interessanten Informationen, die R. Weil in den Mitteilungen des IfaA über „Neue Arbeitsstrukturen in der europäischen Metallindustrie“ zwischen 1973 und 1975 zusammengestellt und teilweise kommentiert hat <sup>1)</sup>, finden sich — in den Originalbeiträgen — wenig Hinweise. Weder wird die Frage von den verschiedenen Referenten systematisch aufgeworfen noch verweisen die vorgetragenen Fakten aus den Betrieben auf neue Qualifizierungsformen oder deren Thematisierung. Die Qualifikationsanforderungen der neuen Arbeitsstrukturen oder die Qualifikationseffekte für die Arbeitskräfte bleiben im allgemeinen unreflektiert.

So wird von den älteren Philips-Experimenten zwar berichtet, daß z.B. dispositive Funktionen den „autonomen“ Gruppen übertragen werden, aber nicht, welche Qualifikationsanforderungen damit entstehen und wie die entsprechenden Qualifikationen herangebildet werden können; die Effekte für die Arbeitskräfte sieht man in Dimensionen wie Entlastung, Zufriedenheit, Motivation, aber nicht unter Qualifikationsaspekten. <sup>2)</sup>

In bezug auf die Experimente bei Bosch verweist Haug zwar darauf, daß „der Aufbau autonomer Gruppen . . . davon abhängig (ist), in welchem Umfang es gelingt, die Mitarbeiter zu der dazu erforderlichen Qualifikation hinzuführen“ <sup>3)</sup>, berührt auch Anlernmöglichkeiten, sieht darin aber kein im Sinne dieser *neuen* Arbeitsstrukturen auch inhaltlich *neues* Problem (eher handelt es sich hier um eine Qualifikationspolarisierung, eine Prozeßabsplittierung für entsprechend qualifizierte oder qualifizierbare Mitarbeiter zwecks höherer Flexibilität im Personaleinsatz im Sinne der Elastizität der Fertigung).

Auch bezüglich der Experimente von Klöckner-Moeller (Übergänge vom Fließband zum Einzelarbeitsplatz) wird nur knapp auf die „verlängerten Anlernzeiten“ (die auch gezielt überprüft werden)<sup>4)</sup> hingewiesen und darauf, daß aus der überwiegend deutschen Stammebelegschaft die geeignetsten Mitarbeiter ausgewählt werden konnten (was als Voraussetzung der Umstellungsmöglichkeiten betrachtet wurde); es handelte sich ohnehin nur um eine kleinere Zahl von Arbeitskräften. <sup>5)</sup>

1) Mitteilungen des IfaA, a.a.O., Nr. 41-47 und Nr. 56.

2) Vgl. Mitteilungen des IfaA, Nr. 41: R. Weil, *Überblick über Ansatz und Entwicklung von Untersuchungen und Experimenten bei Philips*, S. 8 ff., und H. G. van Beek, *Der Einfluß der Organisation eines Fließbands auf die Produktion und die Einstellung zur Arbeit*, S. 15 ff.

3) Mitteilungen des IfaA, Nr. 42: H. Haug, *Ansätze zur Arbeitsbereicherung durch Ausweitung der Gruppenarbeit*, hier S. 22.

4) Mitteilungen des IfaA, Nr. 43: H. Wälter, *Vom Fließband zum Einzelarbeitsplatz*, S. 13-37.

5) Mitteilungen des IfaA, Nr. 44: R. Weil, *Die Bedeutung des Falles Klöckner-Moeller*, S. 14-34.

Bei den Umstellungen bei Danfoss (Übergang vom Fließband zur Gruppenarbeit; Übergang von repetitiven Einzelplätzen zu teilautonomen Gruppen)<sup>1)</sup> wurden offenbar überhaupt keine Anstrengungen unternommen, die qualifikatorischen Voraussetzungen der Belegschaft zu verbessern, trotz betrieblicher Interessen an flexiblerem Personaleinsatz.

Sehr begrenzt und traditionell bleiben offenbar auch bei Saab-Scania (Übergang von Bandmontage zu Montagegruppen) die Qualifikationsanpassungen: R.Weil berichtet von 24 Unterrichtsstunden über Produkt, Wirtschaftslehre, Arbeitsstudium und Fertigungstechnik für die betroffenen Arbeitskräfte.<sup>2)</sup>

Diese Beispiele sowohl für mangelnde Problematisierung der Qualifizierungsfrage wie für die offenbar traditionellen Anpassungsformen in den genannten Informationen mögen genügen.

In einer neueren Zusammenstellung (1975) von Studienergebnissen über Humanisierungsexperimente, teilweise denselben wie bei Weil, akzentuieren Kern u.a.<sup>3)</sup> zwar in kritischer Perspektive die Frage nach den Qualifikationsveränderungen (nicht die nach der Bedeutung der Qualifizierungsprozesse!), kommen aber in bezug auf die Fakten kaum zu anderen Ergebnissen. So sehen sie fast keine Qualifikationseffekte für die Arbeitskräfte in den Maßnahmen von ICI, Shell, Hunsfos, Siemens Norwegen, Astra u.a.

Greift man das immerzu zitierte Standardbeispiel Volvo (Übergang vom Montageband zu Montagegruppen) heraus, so stellt es sich hinsichtlich der Qualifikationsfrage eher als negatives Beispiel heraus. Kern u.a. glauben, daß die Unternehmensleitung aus ihren Interessen heraus (Ausbildungskosten, Erhaltung klarer Zuständigkeiten und anderes) den Hauptakzent auf die Belastungsseite, nicht auf die Qualifikationsseite der Veränderungen legt.<sup>4)</sup> Obwohl die Arbeitskräfte kaum Erfahrungen im Automobilbau, ja in der Industrie überhaupt mitbringen, bleibt es bei einer Anlernzeit von maximal 6 Wochen im Volvo-Werk Kalmar. Es bleibt der Ad-hoc-Charakter einer traditionellen Anlernung: „Während der ganzen ersten Woche wird der neue Arbeitnehmer mit Informationen über das Unternehmen, das Lohnsystem, Gewerkschaftsfragen, das Computersystem, das Qualitätssystem versorgt, abwechselnd mit einer Einführung und Einübung in seinen Arbeitsplatz. Die Weiterbildung wird soweit wie möglich auf individueller Basis durchgeführt.“

1) Mitteilungen des IfaA, Nr. 45: R. Weil, *Veränderte Arbeitsformen bei Danfoss*, S. 32-57.

2) Mitteilungen des IfaA, Nr. 46: R. Weil, *Neue Formen der Arbeitsorganisation bei Saab-Scania*, S. 16-57, hier S. 29.

3) H. Kern u.a., a.a.O.

4) H. Kern u.a., a.a.O., S. 149.

Die geplanten Themen umfassen die verschiedenen Funktionen des Wagens, Qualität, das Computersystem, MTM usw.“<sup>1)</sup>

Nicht unterschlagen werden sollen Hinweise darauf, daß es aber auch einzelne Problematisierungen unserer Frage und bewußte Qualifizierungsprozesse bei derartigen Umstellungen gibt: So verweisen Kern u.a. auf ein besonderes Ausbildungsprogramm mit einer theoretischen Ausbildung von 200 Stunden zuzüglich einer praktischen Ausbildung vor Ort durch Vorgesetzte und Ingenieure bei Norsk-Hydro, die die wenig vorgebildeten Arbeitskräfte zur Anlagenüberwachung, zu kleineren Instandhaltungsarbeiten und beträchtlichem Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Prozesses (auf sieben von acht Arbeitsplätzen) befähigte; Inhalte, die eher dispositive, koordinierende Anforderungen etc. betreffen, sind allerdings nicht einbezogen.<sup>2)</sup>

Besondere Aufmerksamkeit verdienen in diesem Zusammenhang die Experimente in Italien. Kern u.a. berichten von Olivetti (Übergang von Bandarbeit zur „Inselmontage“, d.h. Montagegruppen, die das jeweilige Gesamtprodukt herstellen, aber auch Varianten dieses Produkts bewältigen können) von beträchtlichen Qualifikationsanhebungen (auf sensumotorischer, intellektueller, motivationaler Ebene). Aber auch hier verbleiben die Qualifikationen eigentlich im Bereich traditioneller Anlernqualifikationen. Der Qualifizierungsprozeß begreift ebenfalls eher traditionelle Anlernprozesse ein: z.B. 6 Wochen Anlernung vor Ort plus 8 Wochen Einarbeitungszeit, oder 3 Wochen systematische Anlernung in einem Ausbildungszentrum plus 15 Wochen Einarbeitung etc., je nach Art der Tätigkeit. Bei der Auswahl wird nur auf Arbeitskräfte zurückgegriffen, die Erfahrung mit den Prozessen und Produkten des Betriebes haben.<sup>3)</sup> Der Betrieb selbst hat diese Zusammenhänge aber gleichwohl unter dem Qualifizierungsaspekt im Visier. Butera (Leitender Mitarbeiter von Olivetti) berichtet, daß die Arbeitsbereicherung hier als eine Stufe im Lernprozeß auf dem Weg zur Bildung autonomer Arbeitsgruppen betrachtet wird.<sup>4)</sup>

- 1) So die Darstellung der Unternehmensleitung selbst, zitiert nach H. Kern u.a., a.a.O., S. 149; dies wird auch bestätigt von Weil, der eine ähnliche Darstellung für das Volvo-Werk Lundby (125 Schulungs- und Einführungsstunden in den ersten 6 Wochen, zusätzliches Angebot freiwilliger Fortbildungslehrgänge) gibt; Mitteilungen des IfaA, Nr. 47: R. Weil, *Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo*, S. 7-58.
- 2) H. Kern u.a., a.a.O., S. 86/87. Der Umstellungsfall bezieht sich auf reine arbeitsorganisatorische Änderungen von Einzelarbeitsplätzen zu selbstregulierenden Gruppen in einer chemischen Fabrik (Stoffumwandlung).
- 3) H. Kern u.a., a.a.O., S. 54-56.
- 4) F. Butera, *Die Rolle des Marktes, der Produktgestaltung, des sozialen Hintergrundes und des Unternehmensstils im Falle organisatorischer Veränderungen*, Bericht für die OECD 1973, wiedergegeben (dt.) in: Mitteilungen des IfaA, Nr. 42, S. 32-51. Für Fiat sehen Kern u.a. kaum Qualifikationsverbesserungen (Übergang von der Band- zur Inselmontage im Werk Termoli), sondern eher ein Job Enlargement; es wird hier auch nur eine Einarbeitungszeit (30 Tage) gewährt. Dem entsprechen auch die diesbezüglichen Hinweise von Weil (Mitteilungen des IfaA, Nr. 56, R. Weil, *Die Veränderung der Arbeitswelt bei Fiat*, S. 18-51). Siehe hierzu auch: K. Gilden, W. Krutz, I. Krutz-Ahrling, *Humanisierung der Arbeit, Ansätze zur Veränderung von Formen und Inhalt industrieller Arbeit*, Berlin 1973.

Die Besonderheit der italienischen Fälle liegt darin, daß tarifvertragliche Vereinbarungen zur Arbeitsbereicherung und zur Arbeitsgestaltung überhaupt die Frage nach der beruflichen Höherqualifizierung in den Zusammenhang einer höheren LohnEinstufung einbeziehen. Hier ist natürlich die Frage der Qualifikation und des Qualifizierungsprozesses entscheidend eingeschlossen. Die Entwicklung, die die Interessen der Betriebe nicht nur in der Kostenperspektive betrifft, sondern vor allem auch hinsichtlich der Dispositionsmöglichkeit über die Arbeitskräfte (Verknüpfung von LohnEinstufung, Qualifikation und konkreten Einsatzerfordernissen), und die beträchtliche institutionelle Voraussetzungen wie auch die notwendigen Eigenleistungen von dazu nicht vorbereiteten Arbeitskräften berührt, ist derzeit sehr komplex. Diese an sich sehr wichtige Frage kann im Rahmen unserer Fragestellung hier nicht verfolgt werden.<sup>1)</sup>

Auch der Tavistock-Ansatz wie die verschiedenen Motivationsansätze sehen diese Probleme kaum. Entsprechend wenig wird in Berichten der hierher gehörenden Autoren über die Entwicklung verschiedener Humanisierungsfälle dazu Material geliefert.

Es ist hier nicht die Stelle, den Tavistock-Ansatz zu analysieren.<sup>2)</sup> Frappierend ist aber, daß der Frage der Qualifikation und der erforderlichen Qualifizierungsprozesse bei der Analyse neuer Formen der Arbeitsorganisation auf dem Hintergrund dieses Ansatzes überhaupt kein Raum eingeräumt wird. Arbeitsorganisation wird — überspitzt — in der Perspektive der Zufriedenheit, der Beteiligung, der Motivierung der Arbeitskräfte gesehen, in der Perspektive der Betriebe unter Effekten für Flexibilität, Fluktuationsabbau, Arbeitsqualität etc. — die Qualifizierungsdimension fehlt ganz. Die „Anpassung“ des Menschen an die Arbeit habe aufgrund der „Lücken“ der wissenschaftlichen Betriebsführung schon immer darauf bauen können, daß Freiheits- und Kontrollspielräume in der Arbeitssituation bestanden hätten; die neuen Arbeitsorganisationsformen brechen nun auch die besonders restriktiven Formen — Fließband — auf.<sup>3)</sup> Die „Vorbereitung“ der Arbeitskräfte auf neue Arbeitsformen wird in diesem Zusammenhang einmal — berichtend über die derzeitigen Entwicklungen „neuer Methoden des Einsatzes menschlicher Ressourcen“ — folgendermaßen erwähnt: „Darüber hinaus

1) Hieran wird u.a. im Rahmen eines DFG-Projekts im ISF gearbeitet: „Veränderung der Arbeitsorganisation als unternehmerische Reaktion auf veränderte gesellschaftliche Bedingungen des Einsatzes von Arbeitskraft am Beispiel Italien“. Vgl. auch M. Regini, E. Reyneri, *Akkord, Lohn, Qualifikation als Kampfinhalte italienischer Arbeiter*, München 1973, sowie R. Alquati, *Klassenanalyse als Klassenkampf. Arbeiteruntersuchungen bei Fiat und Olivetti*, Frankfurt 1974.

2) Vgl. zugleich mit dem Bezug auf die neuen Arbeitsorganisationsformen zusammenfassend den Bericht von Lisl Klein für die Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel: L. Klein, a.a.O., und die dort genannte Literatur.

3) L. Klein, a.a.O., S. 18/19.

hielten es viele Unternehmen für notwendig, die Mitarbeiter in der Organisation — seien es die Führungskräfte oder die Arbeiter oder beide — in irgendeiner Weise darauf vorzubereiten.“<sup>1)</sup>

Das bestätigt einerseits, daß bei den früheren Experimenten in den Betrieben dieser Frage wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, verweist aber zugleich auf die Lücken in den gängigen Ansätzen zur Bewältigung der Humanisierungsfragen. Lisl Klein meint, daß sich die Experimente in zwei Grundformen einteilen lassen: „Auf der einen Seite gibt es Experimente, die vorwiegend darauf abzielen, Aufgaben und Arbeitsrollen an sich befriedigender zu machen. Auf der anderen Seite zielt eine beträchtliche Anzahl von Experimenten darauf ab, dem Arbeitnehmer mehr Raum für Entscheidungen zu schaffen, sei dies in bezug auf seine Aufgabe im engsten Sinne oder sei es in bezug auf mittelbar mit ihr verbundene Angelegenheiten. Solche Angelegenheiten können sich beispielsweise auf die Arbeitszuweisung, die Planung des Produktionsablaufs und die Qualitätskontrolle oder auf die Personalpolitik wie die Auswahl und Förderung von Mitarbeitern oder auch andere Maßnahmen erstrecken.“<sup>2)</sup>

Ansonsten wird die Frage der Qualifizierung gerade noch im Zusammenhang mit dem „Mitwirken“ bei der Vorbereitung der Umstellung gesehen, aber auch da eher in der Motivations- als in der Qualifizierungsperspektive.<sup>3)</sup>

Zusammenfassend sei festgehalten: Die kurze Übersicht über Berichte zu viel-diskutierten Humanisierungsexperimenten zeigt, daß auch bei diesen Maßnahmen eher traditionelle Anlernqualifikationen entstehen, die Frage der Qualifikationsveränderung weder in den Berichten von Betrieben oder Experten noch in wissenschaftlichen Analysen besonders beachtet wird (mit Ausnahme von Kern u.a.), schließlich der Frage des Qualifizierungsprozesses und seiner Bedeutung nahezu keine Aufmerksamkeit gewidmet wird, weder faktisch noch als Problem. Dies ist um so verblüffender, als doch gerade bei diesen neuen Arbeitsveränderungen der Ausweitung von Planungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Arbeitskräfte von allen Seiten besondere Bedeutung zugeschrieben wird.

(4) Die Anpassung der Arbeitskräfte auch an intentional humanisierungsorientierte Veränderungen verbleibt durchaus eine betriebspezifische Qualifizierung im oben entwickelten Sinne.<sup>4)</sup> Ihr wesentliches Merkmal

1) L. Klein, a.a.O., S. 53.

2) L. Klein, a.a.O., S. 79.

3) L. Klein, a.a.O., S. 79

4) Die folgenden zusammenfassenden Argumentationen stützen sich auf die in Ziffer (4) nur ange-deuteten und weitere, dort nicht erwähnte Fälle aus der Literatur, ferner auf Fallstudien des ISF.

bleibt die unmittelbare Anlernung am Arbeitsplatz, die im konkreten Fall unterschiedliche Formen der Systematisierung — ähnlich wie dies bei der Anlernung für geringqualifizierte Tätigkeiten der Fall ist — erreichen kann. Dabei ist charakteristisch, daß in nahezu allen bekannten Fällen ausschließlich solche Arbeitskräfte für die neu entstehenden Tätigkeiten eingesetzt wurden, die zuvor schon im Betrieb tätig waren und hierdurch bereits gewisse „Grundqualifikationen“, sei es hinsichtlich der Ausübung bestimmter Tätigkeiten wie aber auch der Einordnung in die betriebliche Disziplin, in Arbeitsabläufe etc. erworben haben.

Bislang erstreckten sich in den meisten Fällen die betrieblichen Veränderungen der Arbeitsorganisation jeweils nur auf sehr begrenzte Teilbereiche des betrieblichen Produktionsablaufs und einzelner Abteilungen. Das gibt den Betrieben prinzipiell die Möglichkeit, Arbeitskräfte für die Ausführung qualifizierterer Tätigkeiten unter dem Aspekt der Eignung (und nicht: auf jeden Fall alle Arbeitskräfte eines Teilbereichs) aus dem Reservoir jener auszuwählen, die zunächst einfache, geringqualifizierte Tätigkeiten ausüben — ganz ähnlich, wie dies bei den traditionellen Formen der Qualifizierung und Rekrutierung der Arbeitskräfte für qualifizierte Angelerntentätigkeiten der Fall ist (vgl. oben). Von den Betrieben wurden auch bei der Veränderung bestehender Arbeitsstrukturen gezielt Tätigkeiten mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau geschaffen, mit der expliziten Begründung, auch für jene Arbeitskräfte, die sich für die Ausübung qualifizierterer Tätigkeiten als weniger geeignet erweisen bzw. bei denen der Erwerb der erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen würde, geeignete Tätigkeiten zur Verfügung zu halten. (So wurden z.B. in einigen Bereichen der Elektroindustrie an Stelle der ehemaligen einfachen und damit im Prinzip gleiche Qualifikationsanforderungen stellenden Tätigkeiten jeweils Tätigkeiten mit einem unterschiedlichen Anforderungsniveau geschaffen, unter anderem mit dem Ziel, bei den beschäftigten Arbeitskräften einerseits vorhandene Qualifikationsreserven auszuschöpfen, andererseits aber auch weiterhin weniger qualifizierte Arbeitskräfte beschäftigen zu können). Diese Abstufung von Tätigkeiten mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau ermöglicht prinzipiell eine sukzessive Aufqualifizierung der Arbeitskräfte — was auch bedeutet, daß neu eingestellte Arbeitskräfte vornehmlich zunächst für einfachere Tätigkeiten eingesetzt werden, damit nicht ohne weiteres in den Genuß von Verbesserungen kommen. Soweit eine gesonderte und systematisierte Anlernung erfolgt, ist sie — aufbauend auf den bereits vorhandenen Arbeitserfahrungen — unmittelbar und ausschließlich auf die zur Bewältigung der neuen Anforderungen erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten ausgerichtet. Die teilweise bestehenden Bestrebungen zur stärkeren Systematisierung solcher „Anlernprozesse“ sowie Einsatz didaktischer Hilfsmittel dient in all diesen Fällen primär zur Erhöhung der Effizienz des Ausbildungsprozesses selbst (Verkürzung des Zeitaufwands usw.) und nicht der Erweiterung und Vertiefung der Qualifikationsinhalte.

Der Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten ist somit auch hier ausschließlich betriebs- und tätigkeitsspezifisch ausgerichtet; weder werden generelle Grundlagenqualifikationen erworben noch wird Einsicht in die nicht unmittelbar sinnlich wahrnehmbaren, die einzelne Tätigkeit übergreifenden technischen, sozialen und ökonomischen Zusammenhänge möglich.

Vieles spricht für die Annahme, daß die Entscheidung zur Veränderung bestehender Arbeitsstrukturen — auch wenn dies in der betrieblichen Perspektive nicht expliziert wird — unmittelbar durch die jeweils gegebenen Möglichkeiten der innerbetrieblichen Qualifizierung und der Rekrutierung der Arbeitskräfte im Sinne einer tätigkeitsspezifischen Anlernung mit beeinflußt wird. Betriebliche Veränderungen der bestehenden Arbeitsstrukturen sind vielfach darauf ausgerichtet, vorhandene latente Qualifikationspotentiale bei den Arbeitskräften auszuschöpfen. Qualifizierte Tätigkeiten, zu deren Ausübung die Arbeitskräfte — ähnlich wie bei der beruflichen Grundbildung — eine gezielte Ausbildung benötigen würden, werden auch bei Humanisierungsmaßnahmen kaum geschaffen.

Die Strategie der Betriebe, den Qualifizierungsaufwand gering zu halten und — auch bei veränderten Formen der Arbeitsorganisation — weitgehend an „traditionellen Prinzipien“ der Arbeitskräfte rekrutierung und -anpassung festzuhalten, zeigt sich besonders dort, wo für die neu entstehenden Tätigkeiten nicht die Arbeitskräfte eingesetzt werden, die geringqualifizierte Tätigkeiten ausüben, sondern (etwa in anderen Bereichen freigesetzte) Facharbeiter. Dies ist beispielweise dann der Fall, wenn vergleichsweise komplexe Montage-tätigkeiten im Rahmen teilautonomer Arbeitsgruppen entstehen, wie aber auch bei neuen Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten an hochautomatisierten Produktionsanlagen. Die bei solchen Umstellungen freigesetzten, geringqualifizierten Arbeitskräfte werden dann teilweise für verbleibende, geringe Anforderungen stellende Tätigkeiten eingesetzt oder, soweit möglich, innerhalb des Betriebs auf andere Arbeitsplätze versetzt.

Diese Strategie entspricht auch hier dem Prinzip, möglichst die jeweils „geeignetsten“ Arbeitskräfte für neu entstehende Tätigkeiten auszuwählen.

Es ist also keineswegs gesichert, daß die geringqualifizierten Arbeitskräfte die Veränderung der Arbeitsorganisation tatsächlich mitvollziehen. Es zeigt sich, daß sie gegen andere, bereits qualifiziertere Arbeitskräfte (auch wenn deren Qualifikation nicht unmittelbar den neuen Tätigkeitsanforderungen entspricht) „ausgetauscht“ werden können. Traditionelle Disparitäten zwischen mehr und weniger Qualifizierten bleiben auch beim Übergang zu „humanisierten“ Arbeitsstrukturen erhalten, wenn es das innerbetriebliche Rekrutierungsreservoir erlaubt.

Meist betonen zwar die Betriebe, daß bei vorwiegend arbeitsorganisatorischen

Veränderungen (Arbeitsbereicherung, Erweiterung, Job Rotation etc.) die zuvor beschäftigten, minderqualifizierten Arbeitskräfte für die neu entstehenden Tätigkeiten eingesetzt würden. In der Praxis ergibt sich aber eine Möglichkeit zur Selektion allein schon dadurch, daß — wie oben bereits angedeutet — Tätigkeiten mit unterschiedlichem Anforderungsniveau entstehen und daß darüber hinaus infolge erhöhter Arbeitsproduktivität mit solchen Veränderungen häufig personelle Einsparungen verbunden sind. Dies ist besonders dort der Fall, wo sogenannte Automaten einfache Tätigkeiten ersetzen; es entstehen dann zwar neue, quantitativ aber begrenzte Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten.

Schließlich verbindet sich auch mit der Ausübung „humanisierter“ Tätigkeiten und hierauf bezogener Anlernprozesse für die Arbeitskräfte keinerlei formaler Qualifikationsabschluß.

Soweit die bisherige Praxis zeigt, finden sich also im Zusammenhang mit betrieblichen „Humanisierungsaktivitäten“ kaum neue Formen der betrieblichen Qualifizierung der Arbeitskräfte. Auch in den bisher vorliegenden, noch nicht in die Praxis voll umgesetzten betrieblichen Planungen und Modellen gibt es hierfür kaum Hinweise.

*Zusammenfassend: Es zeigen sich nur wenige Ansätze, daß bei „Humanisierungsmaßnahmen“ über die betriebsspezifische und vorwiegend in der Praxis erfolgende Qualifizierung hinaus derzeit modellhaft neue Formen beruflicher Grund- und Fortbildung für all jene Bereiche qualifizierter industrieller Tätigkeiten geschaffen werden, die von den bestehenden Formen institutionalisierter Berufsausbildung nicht abgedeckt werden.*



## 4. Betriebsspezifische Qualifizierung und Interessen der Arbeitskräfte an der Humanisierung der Arbeit

(1) Vor kurzem hat Werner Fricke eine Arbeit zum Problem der Qualifikation im Rahmen der Humanisierung der Arbeit vorgelegt, die die damit angesprochenen Fragen sehr umfassend angeht.<sup>1)</sup> Er analysiert und systematisiert nicht nur kritisch die vorliegenden industrie- und bildungssoziologischen Ansätze zur Untersuchung dieses Problemkreises, sondern er entwickelt auch ein politisch engagiertes Konzept, das den Inhalt der erforderlichen Qualifikation einer Humanisierung der Arbeit im Interesse der Arbeitskräfte zu bestimmen sucht. Nach diesem Konzept kann eine Gestaltung der Arbeit im Sinne der Arbeitenden nur erreicht werden, „wenn es gelingt, industrielle Arbeit als Lernprozeß zu organisieren, der die Anwendung und Entfaltung vorhandener sowie den Erwerb neuer Qualifikationen im Arbeitsprozeß ermöglicht.“<sup>2)</sup>

Dabei postuliert er, daß „die Nutzung arbeitsorganisatorischer Spielräume zur Veränderung der Arbeitsbedingungen diesem Konzept zufolge gleichzeitig Voraussetzung und Mittel zur Emanzipation der Arbeit durch Steigerung der beruflichen Autonomie der Arbeiten (ist).“<sup>3)</sup>

Dieses Konzept beruflicher Autonomie (die Fricke „innovatorische Qualifikation“ bzw. „Innovationspotential“ von Arbeitskräften nennt)<sup>4)</sup> betont und expliziert sowohl Qualifikationsinhalte als auch Momente von Qualifizierungsprozessen (und -bedingungen), die nicht unterschätzt werden dürfen und von Bedeutung für die künftige Diskussion sein werden.

Wir möchten, obwohl es naheliegt, hier einen anderen Einstieg wählen, und zwar aus zwei Gründen, die es erlauben, zugleich noch einmal Ansatz und Intention unserer Skizze zu verdeutlichen.

Wir sind — verkürzt vorgetragen — der Meinung, daß man die Frage der beruflichen Autonomie nicht allein in der Entfaltung und der Bestimmung

1) W. Fricke, a.a.O.

2) W. Fricke, a.a.O., S. 27.

3) W. Fricke, a.a.O., S. 27.

4) W. Fricke, a.a.O., S. 37 und passim.

des Zusammenhangs von technisch-organisatorischer Entwicklung (die Fricke durchaus in unserem Sinne im Kontext betrieblicher Strategien sieht) und den darin implizierten Interessen sowie von Bildungsprozessen (die er ebenfalls in unserem Sinne in einem dynamischen Wechselprozeß mit dem Beschäftigungssystem sieht) angehen kann. In einer *pragmatischen Perspektive* glauben wir, daß man zunächst Humanisierung erst einmal dadurch bestimmen muß, daß man ihre Effekte — d.h. also die Effekte der neuen Arbeitsformen und ihrer (vor allem auch qualifikatorischen) Implikate — auf die gesamte Lebenssituation des Arbeitenden unter den gegebenen sozialen und ökonomischen Bedingungen bezieht und auf die Absicherung der Arbeitenden unter diesen Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Erst daraus kann sich bestimmen, was „Innovationspotential“ von Arbeitskräften im Arbeitsprozeß zu bewirken hat, was also der *Inhalt* „beruflicher Autonomie“ zu sein hat. (Auf den „breiten Humanisierungsbegriff“ wird kurz einzugehen sein, siehe unten Ziffer (2).) Dies bedeutet, daß wir in *theoretischer Perspektive* die Momente von Humanisierung aus den Reproduktionserfordernissen der Arbeitskräfte bestimmen wollen.<sup>1)</sup>

Darüber hinaus möchten wir unsere Analyse der Wirkungen und Implikate der „betriebsspezifischen Qualifizierung“ auf die Frage ausrichten, welche aktuellen arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Folgerungen sich insbesondere für die Institution der beruflichen Grund- und Fortbildung ergeben (siehe unten Abschnitt 5.), um negative Effekte für die Arbeitskräfte zu verhindern und Humanisierungsmaßnahmen zu unterstützen. Wir sind uns zwar im klaren darüber, daß für eine weitergehende Qualifizierung in emanzipatorischer Perspektive Zusammenhänge wesentlich sind, wie sie Fricke als Voraussetzung für die Entwicklung und Realisierung von neuen Arbeitsformen zur Humanisierung der Arbeit benennt.<sup>2)</sup> Wir sind aber der Meinung, daß deren Grundsteine auch durch Einbeziehung der beruflichen Grundbildung und Systematisierung der Weiterbildung zu legen sind.

(2) Qualifikationserhöhungen, wie immer auch der Prozeß ihrer Entfaltung organisiert ist, können ohne weitere inhaltliche Bestimmung noch kein Kriterium von Humanisierung sein (wir sehen hier immer von Fragen der Belastungsreduzierung etc. ab). Obwohl dies — bei Postulaten nach erweiterten

- 1) Darauf kann hier nicht eingegangen werden. Arbeiten im SFB 101, Teilprojekte C 1, C 2 und C 3 richten sich auf diese Frage.
- 2) Wir meinen hier insbesondere die Forderung nach begleitenden Bildungsmaßnahmen für die Arbeitenden, die über die fachliche Qualifikation hinaus inhaltliche Interessen am Arbeitsprozeß vermitteln (W. Fricke, a.a.O., S. 213, Punkt 4.) und die Notwendigkeit des permanenten Lernens im Arbeitsprozeß (W. Fricke, a.a.O., S. 214, Punkt 8.). Übrigens berücksichtigt Fricke in seinen Analysen den gegebenen (betriebsspezifischen) Qualifizierungsprozeß ebenfalls nur ungenügend als Bedingung gegenwärtiger Humanisierungsformen. — Im übrigen ist festzuhalten, daß die empirischen Ergebnisse der Frickeschen Arbeit (die „Steigerstudie“) eine Reihe unserer eigenen empirischen Ergebnisse stützen, die wir als Basis der vorliegenden Argumentationen herangezogen haben.

Handlungsspielräumen, nach erweiterten Arbeitsinhalten etc. — evident zu sein scheint, wird diese Frage im allgemeinen nicht systematisch auf dem Hintergrund eines breiteren Humanisierungskonzepts angegangen, weder in den erwähnten Berichten über Humanisierungsmaßnahmen der Betriebe noch in wissenschaftlichen oder gewerkschaftspolitischen Ansätzen.

Auch kritische Wissenschaftler, die der Qualifikationsfrage hohe Bedeutung zumessen, lassen den Maßstab, mit dem Qualifikationserhöhung zu bestimmen ist, vage: „Von neuen Formen der Arbeitsgestaltung im Sinne der Enttaylorisierung kann daher nur die Rede sein, wenn konkrete Maßnahmen deutlich zu einer Qualifikationsanhebung . . . führen.“<sup>1)</sup>

Uns geht es nicht darum, abstrakt Inhalte von Qualifikationen zu bestimmen, die humanisierungsrelevant sind, sondern vielmehr darum, die Dimensionen zu benennen, in denen die je konkreten Qualifikationen bei arbeitsorganisatorischen und/oder technischen Veränderungen beurteilt werden müssen, wenn sie auch im Interesse der Arbeitenden eine breite und langfristige Bedeutung für die Reproduktion der Arbeitskraft haben sollen.<sup>2)</sup>

- Die *unmittelbare Arbeitssituation* muß geeignet sein, das Perzeptionsvermögen, die Lernfähigkeit und die individuelle Weiterentwicklung von Kenntnissen und Tätigkeiten zu entfalten und *auf Dauer* zu sichern. Sie muß so gestaltet sein, daß eine laufende und auch neue Entwicklungen umgreifende *Anpassung* des einzelnen an neue Arbeitsanforderungen — auch sozialer, planender, dispositiver, mitbestimmender Art — nicht blockiert, sondern gefördert wird.
- Die Qualifikationen müssen derart sein, daß sie das Erkennen, die Artikulierung, die Durchsetzung und die Wahrung individueller und kollektiver Interessen im Betrieb erlauben. Die *Stellung der Arbeitenden im Betrieb* muß damit gestärkt werden, ohne daß neue Disparitäten, neue Benachteiligungen für anders eingesetzte Arbeitskräfte (-gruppen) entstehen.

1) H. Kern u. a. O., S. 158.

2) Die Qualifikation der Arbeitskräfte muß sich auf die unterschiedlichen Anforderungen beziehen, die sich aus der besonderen Struktur der privat- und marktwirtschaftlichen Organisation des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses ergeben. Kenntnisse und Fertigkeiten, Orientierungen und Ansprüche müssen als Voraussetzung der individuellen Reproduktion sowohl auf Erfordernisse im unmittelbaren Arbeitsprozeß gerichtet sein wie auf die Durchsetzung von Interessen der Arbeitskräfte im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt; sie müssen die Vermarktbarkeit und Anpassung der Arbeitsfähigkeit an wechselnde Anforderungen ermöglichen, ebenso wie die individuelle Reproduktion im sogenannten „privaten“ Bereich und die Teilnahme an der öffentlichen, politischen Interessenaueinandersetzung. Inhaltlich muß die Qualifizierung — soll sie im Interesse der Arbeitskräfte sein — eine souveräne Bewältigung der unterschiedlichen Anforderungen und damit auch die Sicherung individueller und kollektiver Interessen ermöglichen. Vgl. hierzu auch den Beitrag von I. Asendorf-Krings, I. Drexel, Chr. Nuber, *Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit*, in diesem Band.

- Die Qualifikationen, die sich mit humanisierungsorientierten Arbeitsformen verbinden, müssen eine derartige „Breite“ und Übertragbarkeit auf andere Arbeitssituationen und Betriebe haben, daß aktuell wie bei längerfristigen Strukturveränderungen die *generelle Verwertbarkeit der Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt* (in individueller wie gesellschaftspolitischer Perspektive) sichergestellt ist.
- Schließlich müssen die im Arbeitsprozeß abgeforderten und entwickelten Qualifikationen es erlauben, auch im *privaten Bereich* restriktive Lebenssituationen aufzubrechen und eine erweiterte Teilhabe am familialen und politisch-gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.

Wir wollen diese Perspektiven, die aktuell und pragmatisch relevant sind und in einem weiteren Zusammenhang auf der Frage nach den Voraussetzungen individueller und gesellschaftlicher (damit auch für die Betriebe relevanter) Reproduktion von Arbeitskraft basieren, hier nicht weiter verfolgen<sup>1)</sup>, sondern unmittelbar zu unserer Frage nach den Problemen und Risiken betriebsspezifischer Qualifizierungsprozesse zurückkehren.

*Betriebsspezifische Qualifizierungsprozesse sind nur sehr begrenzt geeignet, qualifikatorische Voraussetzungen in den vier gerade genannten Anspruchsdimensionen herzustellen.*

(3) Die Besonderheit der durch betriebsspezifische Qualifizierung entstehenden negativen Auswirkungen für die betroffenen Arbeitskräfte auch und gerade im Zusammenhang mit neuen humanisierungsorientierten Arbeitsformen besteht vor allem darin, daß sich zunächst objektiv für die Arbeitskräfte eine Verbesserung der Arbeitssituation (Ausübung einer qualifizierteren Tätigkeit, bessere Arbeitssituation, begrenzter Aufstieg etc.) ergibt. *Hierdurch werden in der Praxis auch die negativen Folgen und Belastungen der qualifikatorischen Anpassung „verdeckt“*. Dabei ist wesentlich, daß die Folgen betriebsspezifischer Qualifizierung oftmals nicht unmittelbar als solche identifizierbar sind und von den Arbeitskräften nicht in diesem Zusammenhang wahrgenommen werden können.

Die betriebliche Qualifizierungspraxis orientiert sich wesentlich an einer *Auschöpfung vorhandener* Qualifikationspotentiale als an der *Schaffung neuer und genereller* Qualifikationsgrundlagen. Für die Arbeitskräfte ergibt sich hieraus, daß sie zunächst in der konkreten *Arbeitssituation* kaum über Qualifikationsgrundlagen verfügen, die über die unmittelbar abgeforderten Kenntnisse und Fertigkeiten hinausgehen. Die durch Ausübung qualifizierterer Tätigkeiten prinzipiell gegebene Chance, Erfahrungen über eigene

1) Zu erinnern ist daran, daß wir weiter oben auch die traditionellen Risiken der betriebsspezifischen Qualifizierung in diesen Dimensionen umrissen haben (Abschnitt 2.).

Kenntnisse und Fertigkeiten und deren möglicher Weiterentwicklung zu machen, wird durch die restriktive Qualifizierungspraxis erheblich eingeschränkt. Die erreichte Tätigkeit erscheint den Arbeitskräften als jeweils „angemessen“, ja als ihre Leistungsgrenze. Neue Orientierungen, die sich auf individuelle Entfaltung, neue Erwartungen, auf humanere Arbeits-situationen, größeren Handlungsspielraum etc. richten, werden nicht entwickelt.

Der völlige Mangel an genereller und grundlagenbezogener Qualifizierung und die mangelnde Einsicht in nicht unmittelbar sinnlich wahrnehmbare technische, soziale und ökonomische Grundlagen des betrieblichen Produktionsprozesses erzeugen in hohem Maße subjektive Dispositionen, die gerade dem Anspruch, auch dispositive, planende, selbstinitiative, individuelle und kollektive Handlungsspielräume erweiternde Qualifikationen aufzubauen, widerspricht; vor allem aber lassen sie die Frage längerfristiger Anpassung an neue Arbeitsformen oder gar die Fähigkeit, diese mitzugestalten, gar nicht aufkommen.<sup>1)</sup>

Die Art des Qualifizierungsprozesses führt wegen der hohen Abhängigkeit der Arbeitskräfte vom Betrieb keineswegs unbedingt zu einer stärkeren objektiven und subjektiven *Stellung der Arbeitskräfte im Betrieb*. Die traditionelle Erfahrung, daß die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder gar ein Weiterkommen immer noch entscheidend in der Hand des Betriebs liegt, wird nicht gebrochen. Ein „neues“ Selbstbewußtsein, eine Orientierung an „neuen“ Rechten, ein „offensives“ Verhalten der Arbeitskräfte kann sich so kaum entwickeln. Subjektiv rational bleiben individualistische Absicherungs-„strategien“, ja Desolidarisierung. Betriebsspezifische Qualifizierung kann ein betriebliches Instrument sein, das Entstehen neuer Interessen, die mit humanisierungsorientierten Veränderungen des Arbeitsprozesses verbunden sein könnten, abzufangen.

Die mit der betriebsspezifischen Qualifizierung verbundene Form der Selektion beschränkt darüber hinaus auch bei Humanisierungsmaßnahmen die Betriebe nicht, die Arbeitskräfte über den Arbeitsmarkt oder auch durch andere Formen innerbetrieblicher Rekrutierung zu substituieren. Bei „Sprüngen“ der technisch-organisatorischen Gestaltung der Arbeitsprozesse

1) Die häufig in lerntheoretischer Perspektive aufgeworfene Frage, wie Arbeitsprozesse so gestaltet werden können, daß sie maximale Lernchancen für die Betroffenen bieten, ist zentral wichtig. Allerdings ist sie unserer Meinung nach durchweg — im Sinne unserer auf die Reproduktion von Arbeitskraft bezogenen Fragestellung — viel zu eng gefaßt. Sie impliziert häufig nur die Frage nach dem „besten Weg“, prozeßbezogenes, instrumentelles Wissen schneller, sicherer, breiter zu erwerben. Die Frage der Lerninhalte wäre hier im Sinne individueller und gesellschaftlicher Reproduktionserfordernisse spezifisch zu stellen. — Damit soll aber — obwohl wir (in Abschnitt 5.) auf die Bedeutung der Grund- und Weiterbildung und ihrer Institutionen eingehen — keineswegs gesagt sein, daß das Lernen im Arbeitsprozeß selbst nicht entscheidend ist auch für unsere Fragestellung.

etwa können diejenigen, die nicht mehr „mitziehen“ können, ersetzt werden. Anforderungspolarisierende Entwicklungen im Arbeitsprozeß können zu (personal-)kostengünstigen Kombinationen von (Teil-)Facharbeitertätigkeiten und einfachen Tätigkeiten führen, bei denen Arbeitskräfte mit geringeren Qualifikationsvoraussetzungen benachteiligt werden.

Die Folgen betriebsspezifischer Qualifizierung hinsichtlich der beschränkten „Vermarktungsmöglichkeit“ der erworbenen Qualifikation bleiben auch bei „neuen Arbeitsformen“ erhalten. Die mangelnde Formalisierung des Qualifikationserwerbs und insbesondere jeglicher Mangel sowohl betrieblicher wie vor allem aber auch überbetrieblich legitimierter Zertifikate dafür gibt den Arbeitskräften kaum Möglichkeiten, ihre erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse auf dem *Arbeitsmarkt* anzubieten. Der einmal erreichte Status hängt in hohem Maße von einem Verbleib im Betrieb ab. Bei einem Betriebswechsel können die erworbenen Qualifikationen, wenn überhaupt, nur sehr beschränkt angeboten werden. Oft sind sie aufgrund ihrer hohen Spezifität in andere Betriebe und Produktionsbereiche kaum einzubringen. Bei einem Wechsel des Betriebs müssen die Arbeitskräfte prinzipiell damit rechnen, zunächst wieder für geringerqualifizierte Tätigkeiten eingesetzt zu werden.<sup>1)</sup>

Darüber hinaus werden manche Humanisierungsmaßnahmen von den Betrieben dazu benutzt, ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Damit entsteht für die Arbeitskräfte in solchen Arbeitssituationen, da sie ja über keine „besonderen“ zusätzlichen Qualifikationen verfügen, ein zusätzlicher Konkurrenzdruck von seiten anderer (innerbetrieblicher und außerbetrieblicher) Arbeitskräfte, und zwar sowohl in Phasen der Arbeitskräfteknappheit (Attraktivität) als auch in Rezessionsphasen bei Arbeitskräfteüberschuß. Im letzteren Falle können besondere Arbeitskräfte, die eine bessere Vorqualifikation aufweisen, in solche attraktivere Arbeitsplätze drängen, da sich bei einer derartigen Arbeitsmarktlage für die Betriebe keine zusätzlichen Gratifikationserfordernisse, keine Fluktuationsrisiken u.ä. ergeben.

In der Qualifikationsperspektive ergeben sich bei diesem Anpassungsprozeß ebenfalls kaum weiterreichende positive Rückwirkungen auf den privaten Bereich und die politisch-gesellschaftliche Stellung.

Hinsichtlich des formalen Status' und des sozialen Prestiges außerhalb des Betriebes bleibt die neue Arbeitssituation ohne Konsequenzen. Haben die Arbeitskräfte keine berufliche Grundbildung erworben, so bleibt trotz der Ausübung einer qualifizierteren Tätigkeit ihr formaler Status als Ungelernter

1) Die hier aufgezeigten Probleme gelten prinzipiell auch für Arbeitskräfte mit einem formalen Qualifikationsabschluß wie z.B. für Facharbeiter, die qualifiziertere Tätigkeiten ausüben, welche nicht identisch sind mit qualifizierten Facharbeitertätigkeiten.

oder Angelernter erhalten. Gerade etwa bei weiblichen Arbeitskräften ändert somit die Ausübung einer qualifizierteren Tätigkeit im Betrieb an ihrer sozialen Einschätzung außerhalb des Betriebs kaum etwas.

Konsequenzen für ein weitertreibendes „Erwartungsverhalten“, das eigene Aktivität einbegreift und politisch-gesellschaftlich relevant werden könnte, sind kaum absehbar, zumindest liegen wenig Erfahrungen vor. (Die Situation in Italien ist nur schwer auf die BRD zu übertragen, auch wenn sich darauf Einschätzungen mancher Wissenschaftler und Politiker richten.)

(4) Im Rahmen der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung (Gewerkschaftspolitik, staatliche Sozial-, Arbeits- und Bildungspolitik) zog die besondere betriebliche Situation qualifizierter Angelernter bislang kaum große Aufmerksamkeit auf sich. Im Rahmen der Bildungspolitik rückten diese Arbeitskräfte erst gar nicht ins Blickfeld.

Auch gegenwärtig im Rahmen der Forderungen und Aktivitäten zu einer „Humanisierung der Arbeit“ wird das Problem der Qualifizierung der Arbeitskräfte ungenügend beachtet. Dies ist besonders folgenschwer, da neben den genannten Risiken und Einschränkungen für die Arbeitskräfte die *geringe Beachtung der Qualifizierungsprozesse auch zu einem wesentlichen Hemmnis für die Entwicklung und Durchsetzung neuer Arbeitsformen selbst werden kann.*

Da sich die Betriebe bei der Einführung neuer Tätigkeiten an der Möglichkeit orientieren, vorhandene Qualifikationsreserven auszuschöpfen bei gleichzeitiger Minimierung eines besonderen Qualifizierungsaufwands, besteht auch die *Tendenz, die Qualifikationsanforderungen der neuen Tätigkeiten begrenzt zu halten.*

Umgekehrt bleibt *unberücksichtigt, daß Ansprüche der Arbeitskräfte an die Ausübung qualifizierterer Tätigkeiten wesentlich auch von den institutionellen Möglichkeiten und der systematischen Förderung ihrer Fähigkeiten abhängen.* Solange die Qualifizierung der Arbeitskräfte im Rahmen der Entwicklung neuer Arbeitsformen ebenso wie die Einschätzung der Eignung der Arbeitskräfte ausschließlich den aktuellen betrieblichen Interessen überlassen bleiben, braucht nicht zu verwundern, wenn letztlich von den Betrieben der Forderung nach einer generellen Erhöhung des Qualifikationsniveaus mit dem Hinweis begegnet wird, daß sich in der Praxis keineswegs sämtliche Arbeitskräfte, die gegenwärtig geringqualifizierte Tätigkeiten ausüben, als geeignet erweisen und daß auch auf seiten der Arbeitskräfte eine gewisse Unsicherheit und zum Teil sogar ein Widerstand gegen solche Veränderungen bestehen. Die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit und die konkrete Umgestaltung von Arbeitsformen ist ohne Zweifel ein wichtiger Schritt zum Abbau bestehender Restriktionen im Arbeitsbereich. Solange

aber nicht gleichzeitig Voraussetzungen zu einer umfassenden — über die unmittelbaren Tätigkeitsanforderungen hinausgehenden — Qualifizierung geschaffen werden, bleibt der Effekt solcher Veränderungen für die Betroffenen beschränkt. Es besteht die Gefahr, daß allein über ergonomische und motivationale („Zufriedenheit“) Effekte definiert wird, was Humanisierung der Arbeit ist.



## 5. Arbeitsmarkt und bildungspolitische Folgerungen

(1) Die Anpassung bereits erwerbstätiger Arbeitskräfte an neue Qualifikationsanforderungen ist seit Ende der fünfziger Jahre ein Hauptthema der Arbeitsmarktpolitik. Sie ist auch eine zentrale Zielsetzung des Arbeitsförderungsgesetzes. Neben der Qualifikationsanpassung soll die öffentliche Förderung beruflicher Fortbildung und Umschulung vor allem auch dem „Vorbeugen“ gegen Arbeitslosigkeit dienen. Eine allgemeine, fundierte berufliche Ausbildung wird als eine wesentliche Voraussetzung zur Sicherung der Beschäftigung gesehen. Schließlich wird — vor allem im Rahmen der bildungspolitischen Diskussion — besonders hervorgehoben, daß die schulische und berufliche Grundbildung ebenso wie die berufliche Fort- und Weiterbildung bessere Chancen zu einer größeren Entfaltung individueller Fähigkeiten eröffnen sollte; Reformen sollten bestehende Chancenungleichheiten reduzieren.

Die Probleme und Beschränkungen, die sich bei der Realisierung dieser Ziele in der Praxis ergaben und gegenwärtig bestehen, sind hier nicht näher auszuführen. Lediglich hinsichtlich der von uns gezeigten Erscheinungsformen und Folgen betriebsspezifischer Qualifizierung auch im Rahmen einer „Humanisierung der Arbeit“ seien einige wesentliche Schwächen gegenwärtiger öffentlich geregelter und geförderter beruflicher Grund- und Fortbildung benannt.

(2) Um die bestehenden Beschränkungen betriebsspezifischer Qualifizierung — die in den hier behandelten Erscheinungsformen vor allem auch als Ersatz für eine berufliche Grundbildung fungieren — abzubauen, wären mindestens drei Forderungen zu realisieren:

Die Qualifizierung dürfte sich nicht ausschließlich auf jeweils tätigkeits-spezifische Anforderungen an Kenntnisse und Fertigkeiten beschränken; sie müßte besonders darauf ausgerichtet sein, *allgemeine Qualifikationsgrundlagen* zu schaffen, die unterschiedliche Spezifizierungen zulassen.<sup>1)</sup>

1) Vgl. hierzu den Begriff „Schlüsselqualifikation“ (Mertens) im Gegensatz zu einer bloßen Addition unterschiedlicher und auf konkrete Anforderungen bezogener Fertigkeiten und Kenntnisse. Vgl. in diesem Zusammenhang auch zum Problem der bestehenden beruflichen Grundbildung P. Binkelmann, F. Böhle, I. Schneller, a. a. O., insbesondere S. 124 ff.

Eine stärkere Fundierung der Qualifizierung hätte auch die theoretische und intellektuelle Durchdringung unmittelbar praktischer und sinnlich wahrnehmbarer Erfahrungen der betrieblichen Gegebenheiten zur Voraussetzung. Neben mittelbar tätigkeitsbezogenen Kenntnissen und Fertigkeiten wären Grundlagen heranzubilden, die zu einer generellen, die einzelne Tätigkeit übergreifenden Einsicht in betriebliche, technische, ökonomische und soziale Zusammenhänge befähigen.

Um diese Qualifizierungsziele zu erreichen, müßte prinzipiell die *Qualifizierung selbst als ein eigenständiger Bereich*, abgehoben von der unmittelbaren produktiven Arbeit, gesetzlich und institutionell verankert werden.

Die auch von uns als unerlässlich betrachtete *Mitarbeit in der Praxis im Rahmen des Qualifizierungsprozesses* müßte nach Ausbildungs- und nicht nach Produktionserfordernissen organisiert sein. Generell wäre sie aber nur als Teil des Ausbildungsprozesses zu begreifen. Eine ergänzende, vom unmittelbaren Arbeitsprozeß losgelöste Ausbildung ist unerlässlich.

Die Durchführung der betrieblichen Qualifizierung hätte sich dabei an allgemein fixierten Standards zu orientieren, die unabhängig von den je besonderen betrieblichen Erfordernissen, Gegebenheiten, Situationen usw. allgemeine überbetriebliche, generell zu berücksichtigende Gesichtspunkte festlegen.

Ausbildungsinhalte, die der einzelne Betrieb im allgemeinen nicht vermitteln kann<sup>1)</sup> (z.B. fundierte theoretische Unterweisung, Vermittlung tätigkeits- und betriebsunspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten) wären auszugliedern und in überbetrieblichen Bildungseinrichtungen anzubieten. Generell wären dabei Mitbestimmungsmöglichkeiten der unmittelbar Betroffenen und ihrer Interessenvertretungsorgane abzusichern.

Um Mißverständnissen vorzubeugen: Es geht hier nicht darum, die Qualifizierung in der Praxis und in diesem Zusammenhang das Prinzip des „learning by doing“ prinzipiell zu kritisieren. Vielmehr geht es um deren *Stellenwert* im Rahmen von Qualifizierungsprozessen und um die Form, in der die betriebliche Praxis im Interesse einer Qualifizierung der Arbeitskräfte genutzt wird. Es stellt sich hier ein ähnliches Problem, wie dies gegenwärtig bei der beruflichen Grundbildung der Fall ist.<sup>2)</sup> Auch bei einer Befürwortung

1) Sei es aufgrund seines Ausbildungspotentials, sei es aufgrund der damit für einzelne Betriebe besonders wachsenden Ausbildungskosten.

2) Vgl. hierzu auch J. Münch, F. M. Kath, *Zur Phänomenologie und Theorie des Arbeitsplatzes als Lernort*, In: Zeitschrift für Berufsbildungsforschung, Heft 1, 1973; sowie U. Kleinbeck, W. Lempert, *Die Bedeutung verschiedener Lernorte in der beruflichen Bildung*, Deutscher Bildungsrat, Gutachten und Studien der Bildungskommission, Bd. 38, Stuttgart 1974.

des dualen Systems bleibt eine Reihe zentraler Kritikpunkte an der bestehenden Form der Qualifizierung in der Praxis im Rahmen beruflicher Grundbildung bestehen (Probleme der Integration und Kooperation zwischen schulischer und praktischer Ausbildung, Festlegung der Ausbildung, eigenständiger Prozeß neben einem unmittelbar produktiven Einsatz usw.).

Schließlich wäre auch der *Zugang zur Qualifizierung* prinzipiell für sämtliche Arbeitskräfte offen zu halten; Kriterien der „Zulassung“ wären überbetrieblich zu fixieren und dürften nicht allein betrieblichen Entscheidungen überlassen bleiben.

Dies bedeutet vor allem auch, daß eine Qualifizierung für die Arbeitskräfte unabhängig vom jeweils kurzfristigen betrieblichen Qualifikations- und Arbeitskräftebedarf möglich sein muß.

(3) Sowohl hinsichtlich der traditionellen Bereiche betriebsspezifischer Qualifizierung wie deren tendenzieller Ausbreitung im Zusammenhang mit Bestrebungen zur Aufhebung einfacher repetitiver Teilarbeiten bestehen von betrieblicher Seite her kaum Anzeichen für eine Verwirklichung der oben genannten Forderungen. Zwar hat sich in der Vergangenheit in einzelnen Bereichen eine stärkere Systematisierung bzw. eine systematische Ergänzung der ausschließlichen Qualifizierung in der Praxis herausgebildet (systematische Anlernung etc.) Es handelt sich hier jedoch — wie gezeigt — im wesentlichen um Bestrebungen, den Qualifizierungsprozeß als solchen effizienter zu gestalten, nicht jedoch darum, Inhalt und Zugang für die Arbeitskräfte zu verändern. *Die Vernachlässigung der traditionellen wie auch der neu entstehenden Bereiche betriebsspezifischer Qualifizierung im Rahmen öffentlicher Regelung, Kontrolle und Förderung beruflicher Grund- und Fortbildung erweist sich als einer der zentralen Mängel bestehender Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik.*

Dieser Mangel und die damit verbundene Vernachlässigung wichtiger Interessen der Arbeitskräfte ist allerdings nicht zufällig. Er entspricht einerseits dem betrieblichen Interesse an weitgehender Autonomie bei Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft, andererseits dem öffentlichen Interesse der Beschränkung von Interventionen auf „spektakuläre“ und in Interessenauseinandersetzungen thematisierte Gefährdungen und gesellschaftliche Erfordernisse. Das unterstreicht aber gerade die Notwendigkeit — insbesondere im Zusammenhang mit der Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit —, *Probleme betriebsspezifischer Qualifizierung bewußt zu machen und in die Interessenauseinandersetzung einzubeziehen.* Dies ist um so erforderlicher, als gegenwärtig sowohl im Rahmen der Reform beruflicher Grundbildung ebenso wie bei der öffentlichen Förderung beruflicher Fortbildung und Umschulung kaum Ansätze vorhanden sind, die auf eine Einbeziehung des bislang vernachlässigten Bereichs betriebsspezifischer Qualifizierung ausgerichtet sind.

Die Reform der beruflichen Grundbildung hat sich bislang ausschließlich auf eine *immanente* Verbesserung der traditionellen betrieblichen Institutionen der Berufsausbildung erstreckt (Erweiterung der Ausbildungsinhalte, Reduzierung der Berufsfelder, überbetriebliche Finanzierung, Errichtung überbetrieblicher Lehrwerkstätten usw.) Beschränkt ist dies ausschließlich auf Bereiche, in denen bereits eine Berufsausbildung besteht. Damit blieb man von vornherein auf jene Bereiche industrieller Produktion und Tätigkeiten fixiert, für die sich in der Vergangenheit — insbesondere durch Anlehnung an entsprechende Vorbilder im Handwerk — eine eigene Berufsausbildung herausgebildet hat (vorwiegend Berufe im Metallbereich). Alle die Bereiche industrieller Produktion und Tätigkeiten aber, für die in der Vergangenheit keine institutionalisierte, überbetrieblich partiell geregelte Berufsausbildung entstanden ist, blieben auch bei einer Ausweitung der öffentlichen Einflusnahme im Rahmen der Reformbestrebungen in der beruflichen Grundbildung ausgespart.<sup>1)</sup>

In bildungspolitischer Perspektive wird damit zugleich die Möglichkeit vertan, neben und ergänzend zu den traditionellen Bereichen beruflicher Grundbildung neue Formen beruflicher Grundbildung zu entwickeln. So könnten erweiterte und alternative Möglichkeiten zum Erwerb einer beruflichen Grundbildung für Jugendliche geschaffen werden — ein Problem, das insbesondere auf dem Hintergrund der Jugendarbeitslosigkeit und des Lehrstellenmangels akut wird.<sup>2)</sup>

Die Vernachlässigung dieses Spektrums sowohl traditioneller wie neuer Bereiche qualifizierter Tätigkeiten im Rahmen beruflicher Grundbildung erweist sich auch als hauptsächliche Ursache für die mangelnde Wirksamkeit der öffentlichen Förderung beruflicher Fortbildung. Die im Arbeitsförderungsgesetz verankerte öffentliche Förderung beruflicher Fortbildung und Umschulung besteht im wesentlichen in einer finanziellen Unterstützung (Lohnersatz) der Arbeitskräfte. Die Möglichkeit, solche Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, setzt — neben anderem<sup>3)</sup> — entsprechende anerkannte Ausbildungswege und -einrichtungen voraus. Das Problem der hier behan-

1) Vgl. zu diesem Problem der gegenwärtigen Berufsausbildung auch P. Binkelmann, F. Böhle, I. Schneller, a.a.O., U. Boehm u.a., *Qualifikationsstruktur und berufliche Curricula*, Eine Vorstudie im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung, Berlin 1973, S. 79; und B. Lutz, *Berufsaussichten und Berufsausbildung in der BRD*, STERN-Dokumentation III, Hamburg 1965.

2) In diesem Zusammenhang ist nochmals darauf zu verweisen, daß bislang qualifiziertere Tätigkeiten, für die es keine spezielle institutionalisierte Ausbildung gibt, nur erreichbar sind durch unmittelbaren Eintritt ins Erwerbsleben und Ausübung einer zunächst geringqualifizierten Tätigkeit oder „Berufswechsel“ nach Beendigung einer Berufsausbildung, Ausübung einer traditionellen Facharbeitertätigkeit usw.

3) Zum Beispiel Eigeninitiative; Lernbereitschaft; qualifikatorische Ausgangsvoraussetzungen; Bereitschaft, aus dem Arbeitsleben vorübergehend auszuschneiden u.a.; vgl. hierzu ausführlich F. Böhle, N. Altmann, a.a.O., S. 83 ff., S. 177 ff., S. 237 ff.

delten Fälle betriebsspezifisch Qualifizierter besteht aber gerade darin, daß keinerlei institutionell verankerte Qualifizierungsmöglichkeiten bestehen, die im Rahmen beruflicher Fort- und Weiterbildung „angeboten“ und von den Arbeitskräften wahrgenommen werden könnten. <sup>1)</sup>

Die sogenannte „institutionelle Förderung“ im Rahmen des Arbeitsförderungsgesetzes beschränkt sich lediglich auf finanzielle Zuwendungen für Ausbildungsinstitutionen, ohne daß jedoch unmittelbar auf die Schaffung beruflicher Ausbildungswege und -einrichtungen mit *neuartigen Ausbildungsinhalten* eingewirkt würde. <sup>2)</sup>

Dabei erweist es sich durchaus auch als Beschränkung, daß betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, soweit sie aus einem eigenständigen betrieblichen Arbeitskräfte- und Qualifikationsbedarf resultieren, nicht gefördert werden. Die Zielsetzung, die Betriebe nicht auf Kosten der Öffentlichkeit zu „entlasten“, ist gleichzeitig mit dem Nachteil verbunden, daß die Möglichkeit vergeben wird, auf die betrieblichen Qualifizierungsprozesse steuernd Einfluß zu nehmen (ähnlich wie etwa durch die überbetriebliche Finanzierung in der beruflichen Grundbildung) und die Gewährung finanzieller Leistungen mit inhaltlichen Auflagen zu verbinden. <sup>3)</sup>

Die gegenwärtig noch verschärfte Fassung der „arbeitsmarktpolitischen Zweckmäßigkeit“ als Bedingung für die öffentliche Förderung von Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen unterstützt die bestehenden betrieb-

- 1) Dies erklärt wesentlich die geringe Inanspruchnahme der öffentlich geförderten Weiterbildung von un- und angelernten Arbeitskräften (vgl. hierzu die bisher vorliegenden Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)); vgl. etwa auch G. Lenhardt, a.a.O., S. 112 ff.
- 2) Dieser Mangel zeigt sich besonders etwa im Bereich beruflicher Umschulung, die bislang ausschließlich von einem „traditionellen“ Facharbeiterberuf zu einem anderen, bereits ebenfalls traditionell bestehenden Facharbeiterberuf erfolgt, nicht jedoch eine Umschulung auf andere qualifiziertere Tätigkeiten — wie etwa die Steuerung und Überwachung automatisierter Produktionsanlagen. Vgl. hierzu M. Baethge u.a., *Probleme der Umschulung von Arbeitskräften in Wirtschaftszweigen und Regionen mit besonderen Strukturproblemen*, Forschungsberichte des SOFI, 3 Bde., Göttingen 1974. Die Schaffung neuer Ausbildungswege und -möglichkeiten ist bislang — wenn überhaupt vorhanden — eine Seltenheit (einzelne Ansätze und Beispiele hierzu sind etwa die Ausbildung zum Automateinrichter, Chemiefacharbeiter, Hüttenfacharbeiter, Textilmechaniker (Ausbildung zum Maschinenführer) u.ä. Dies macht auch deutlich, daß selbst dann, wenn eine bessere, fundierte qualifikatorische Anpassung den Betrieben Vorteile bringen würde, ihre Realisierung — insbesondere in allgemeiner Form und über die unmittelbaren betrieblichen Interessen und Erfordernisse hinausreichend — gegenwärtig gegen die Interessen der Betriebe an restriktiver Qualifizierung und Reduzierung des Qualifizierungsaufwands (dies kann auch die bloße Freistellung zur Qualifizierung umfassen) durchgesetzt werden müßte. Soweit für die Betriebe Qualifikationsdefizite unmittelbar spürbar werden (Kosten durch Produktionsausfall, Störungen usw.), besteht die Tendenz, die Arbeitskräfte zu ersetzen als zusätzliche und neuartige Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten.
- 3) Zum Problem der gegenwärtigen öffentlichen Arbeitsmarktpolitik und der Vernachlässigung betriebsspezifischer Qualifizierung vgl. auch B. Lutz, W. Sengenberger, *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. Eine Kritische Analyse von Zielen und Instrumenten*, Veröffentlichung der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974.

lichen Interessen begrenzter Qualifizierung, da ja nach wie vor — auch in der gegenwärtigen Situation — von seiten der Betriebe ein hoher Bedarf an geringqualifizierten Arbeitskräften besteht.<sup>1)</sup> Die Bindung der Förderung an die „arbeitsmarktpolitische Zweckmäßigkeit“ verhindert somit zugleich, daß berufliche Fortbildung und Umschulung gegen *aktuelle* betriebliche Interessen und auf langfristig angestrebte Veränderungen der Produktions- und Arbeitsstrukturen ausgerichtet (Humanisierung!) werden könnte.

Bei den Bestrebungen (etwa im Rahmen der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes), öffentliche Kontrolle und Regelung auch auf den Bereich beruflicher Fort- und Weiterbildung auszudehnen, bleibt — ähnlich wie bei der beruflichen Grundbildung — das Prinzip vorherrschend, Qualifizierungsprozesse, die explizit von Betrieben oder anderen privaten Trägern als „Weiterbildungsmaßnahmen“ ausgewiesen werden, an bestimmte Auflagen zu binden. Eine Verpflichtung der Betriebe zur *Einleitung* einer organisierten beruflichen Fortbildung und Grundbildung in jenen Fällen, in denen bislang betriebsspezifische Qualifizierungsprozesse vorherrschen, besteht nicht. Auch fehlen Richtlinien über die inhaltliche und organisatorische Durchführung der Qualifizierung ebenso wie institutionelle Voraussetzungen zur Ergänzung betrieblicher Ausbildung durch öffentliche Bildungseinrichtungen.<sup>2)</sup>

Wenn hier spezifische Mängel der bestehenden öffentlichen Regelung, Kontrolle und Förderung beruflicher Grundbildung und Fortbildung aufgezeigt wurden, so ist abschließend noch besonders zu betonen, daß diese Mängel keineswegs überwunden werden können, wenn gewisse, in einzelnen Ansätzen vorhandene betriebliche Systematisierungen betriebsspezifischer Qualifizierung durch öffentlich-normative Regelungen „geregelt“ und hierdurch quasi sanktioniert würden. So bestehen etwa in einzelnen Bereichen der Industrie Ansätze zur Installierung einer sogenannten „Jungarbeiterausbildung“. Es handelt sich hier um den Versuch, mit Hilfe einer systematisierteren Einführung der ungelernen Jugendlichen in die Produktion (Förderkurse, Wechsel von verschiedenen Tätigkeiten etc.) die früher übliche langfristige Einarbeitung in die betriebliche Praxis zu „verkürzen“. Solche Maßnahmen wurden vorwiegend dort von den Betrieben eingeführt, wo infolge veränderter Arbeitsbedingungen für Un- und Angelerntentätigkeiten erwachsene, handwerklich ausgebildete oder aus der Landwirtschaft kommende Arbeitskräfte wie aber auch Berufswechsler, die in gewisser Weise bereits an Arbeitsdisziplin usw. gewöhnt waren, nicht mehr zu rekrutieren sind.<sup>3)</sup>

- 1) Zur restriktiven betrieblichen Qualifizierungspraxis im Bereich der „Erwachsenenbildung“ und der „Warnung“ vor dem Problem der Überqualifikation von seiten der Industrie vgl. auch D. Axmacher, *Erwachsenenbildung im Kapitalismus*, Frankfurt 1974, S. 180 ff.
- 2) Die gegenwärtig bestehenden Berufsschulen sind hierfür sicherlich unzureichend und müßten zumindest ausgeweitet werden.
- 3) Vgl. hierzu I. Drexel, Chr. Nuber, M. v. Behr, a.a.O.

Würden *solche* Qualifizierungsmaßnahmen in ihrer bestehenden Form öffentlich geregelt und kontrolliert, so würden sich hinsichtlich des erreichten Qualifizierungseffekts kaum wesentliche Unterschiede gegenüber den traditionellen Formen betriebsspezifischer Qualifizierung ergeben.

Ähnlich verhält es sich auch dort, wo die Betriebe die Stufenausbildung dazu benutzen, in bestimmten Bereichen qualifizierte Angelernte heranzubilden. Auch hier wird zwar die Ausbildung systematisiert und effizienter gestaltet, der Qualifizierungseffekt unterscheidet sich jedoch für die Arbeitskräfte nicht wesentlich von den bisher bestehenden traditionellen Formen betriebsspezifischer, weitgehend unsystematischer Aufqualifizierung in der Praxis.

Worauf es in all diesen Fällen — wie oben ausgeführt — ankäme, wäre die Institutionalisierung von Qualifizierungsprozessen, die nicht die bestehenden Prinzipien und Inhalte betriebsspezifischer Qualifizierung zu Richtlinien öffentlicher Regelungen machen, sondern — im Gegensatz zur gegenwärtigen betrieblichen Praxis — darauf gerichtet sind, eine umfassende, praktisch wie theoretisch fundierte, damit für den einzelnen zeitlich und betrieblich transferable und ergänzbare Qualifizierung abzusichern.

Gerade unter dem Aspekt der Humanisierung der Arbeit, die sich in ihrem Anspruch und ihren Forderungen nicht darauf beschränken kann, lediglich bestimmte Tätigkeitsinhalte zu erweitern, sondern darüber hinaus auch die Stellung des einzelnen im betrieblichen Produktionsprozeß durch Erhöhung der Einflußnahme — Mitbestimmung usw. — zu verändern und seine Stellung auf dem Arbeitsmarkt abzusichern, wäre eine solche Ausrichtung und Erweiterung bestehender Qualifizierungsprozesse ein zentrales Erfordernis. Die Forderungen an eine Humanisierung der Arbeit in der politischen wie wissenschaftlichen Auseinandersetzung hätten sich nicht nur auf die Frage der Gestaltung von Arbeitsinhalten zu konzentrieren, sondern müßten auch die Frage der Qualifizierungsprozesse, der „Anpassung“ der Arbeitskräfte an veränderte Arbeitsformen, einbeziehen.

# Literatur

zum Beitrag von Altmann/Böhle

Alquati, R., *Klassenanalyse als Klassenkampf, Arbeiteruntersuchungen bei Fiat und Olivetti*, Frankfurt 1974

Altmann, N., Kammerer, G., *Wandel der Berufsstruktur* (RKW-Schriftenreihe Technischer Fortschritt und struktureller Wandel) Frankfurt a. M. 1970 (Kommissionsverlag Hanser/München)

Altmann, N., Bechtle, G., *Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft*, München 1971

Arendt, W., RKW (Hrsg.), *Humanisierung des Arbeitslebens*, Frankfurt a. M. 1974 (2. Aufl.)

Axmacher, D., *Erwachsenenbildung im Kapitalismus*, Frankfurt 1974

Baethge, M., u. a., *Probleme der Umschulung von Arbeitskräften in Wirtschaftszweigen und Regionen mit besonderen Strukturproblemen*, Forschungsberichte des SOFI, 3 Bde., Göttingen 1974

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge (Hrsg.), *Soziale Probleme der Automation in Bayern*, München 1969

Beek, H. G. van, *Der Einfluß der Organisation eines Fließbands auf die Produktion und die Einstellung zur Arbeit*, in: Mitteilungen des IfaA, Nr. 41

Binkelmann, P., Böhle F., Schneller, I., *Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht*, Frankfurt a. M./Köln 1975

Binkelmann, P., Schneller, I., *Berufsbildungsreform in der betrieblichen Praxis* (Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer Regelungen), Forschungsberichte aus dem ISF, München/Frankfurt 1975, aspekte verlag

Böhle, F., Altmann, N., *Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit* (Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt), Frankfurt a. M. 1972



Boehm, U., u.a., *Qualifikationsstruktur und berufliche Curricula*, Eine Vorstudie im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung, Berlin 1973

Braun, S., u.a. (RKW Hrsg.), *Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung der Arbeit an den Menschen bei technischer Umstellung*, Materialberichte: 1. Eisen- und Stahlindustrie, 7. Chemische Industrie, Göttingen 1968

Bright, J. R., *Automation und Management*, Boston 1958

Butera, F., *Die Rolle des Marktes, der Produktgestaltung, des sozialen Hintergrundes und des Unternehmensstils im Falle organisatorischer Veränderungen*, Bericht für die OECD 1973, wiedergegeben (dt.) in: Mitteilungen des IfaA, Nr. 42

Drexel, I., Nuber, Chr., *Die berufliche Qualifizierung von Jungarbeitern im Spannungsfeld von Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen*, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 9, 1975

Fricke, W., *Arbeitsorganisation und Qualifikation*, Bonn-Bad Godesberg 1975

Friedrichs, G. (Hrsg.), *Automation — Risiko und Chance*, Frankfurt 1965

Gülden, K., Krutz, W., Krutz-Ahrling, I., *Humanisierung der Arbeit, Ansätze zur Veränderung von Formen und Inhalt industrieller Arbeit*, Berlin 1973

Haug, H., *Ansätze zur Arbeitsbereicherung durch Ausweitung der Gruppenarbeit*, in: Mitteilung des IfaA, Nr. 42

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München, *Die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Struktur und Ausbildung des Personals in Walzwerken*, Luxemburg 1966

Kern, H., Schumann, M., *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt 1970

Kern, H., u.a., *Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung*, Forschungsberichte des SOFI, Göttingen o.J. (1975)

Klein, L., Tavistock Institute of Human Relations, *Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation*, Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1975

Kleinbeck, U., Lempert, W., *Die Bedeutung verschiedener Lernorte in der beruflichen Bildung*, Deutscher Bildungsrat, Gutachten und Studien der Bildungskommission, Bd. 38, Stuttgart 1974

Lenhardt, G., *Berufliche Weiterbildung und Arbeitsteilung in der Industrieproduktion*, Frankfurt 1974

Lutz, B., Willener, A., *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, Luxemburg 1962

204

Lutz, B., *Grenzen des Lohnanreizes*, (hektographierter Forschungsbericht), Frankfurt/Luxemburg 1962

Lutz, B., *Berufsaussichten und Berufsausbildung in der BRD*, STERN-Dokumentation III, Hamburg 1965

Lutz, B., u.a., *Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes* (Zusammenfassung), Frankfurt 1973

Lutz, B., Sengenberger, W., *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten*, Veröffentlichung der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974

Lutz, B., *Krise des Lohnanreizes*, Frankfurt/Köln 1975

Mallet, S., *La nouvelle classe ouvrière* (1. Ausgabe), Paris 1963

Mickler, O., *Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit*, Forschungsbericht des SOFI, Göttingen 1975

Mitbestimmungsgespräch, Das, *Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe*, in: Das Mitbestimmungsgespräch 7/8, 1974

Münch, J., Kath, F. M., *Zur Phänomenologie und Theorie des Arbeitsplatzes als Lernort*, in: Zeitschrift für Berufsbildungsforschung, Heft 1, 1973

Pöhler, W., *Soziale Voraussetzungen und soziale Konsequenzen veränderter Kooperation bei Aufhebung der Fließarbeit*, in: RKW (Hrsg.), *Humanisierung des Arbeitslebens*, Frankfurt 1974

Popitz, H., u.a., *Technik und Industriearbeit*, Tübingen 1957

Regini, M., Reyneri, E., *Akkord, Lohn, Qualifikation als Kampfinhalte italienischer Arbeiter*, München 1973

RKW (Hrsg.), *Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der BRD*, Band 1, Frankfurt a. M. 1970

Sass, J., Sengenberger, W., Weltz, F., *Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik*, Köln/Frankfurt 1974

Schuster, L., *Zur Struktur der männlichen Arbeiterschaft in der BRD*, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, 1975

Sengenberger, W., *Arbeitsstruktur* (Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts), Forschungsberichte aus dem IFS München, Frankfurt/München 1975 (Vertrieb: aspekte verlag Frankfurt)

Ulich, E., *Verbesserung der Arbeitssituation durch Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung*, in: RKW (Hrsg.), *Humanisierung des Arbeitslebens*, Frankfurt 1974

Vetter, H. O. (Hrsg.), *Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe*, Frankfurt/Köln 1974

Wälter, H., *Vom Fließband zum Einzelarbeitsplatz*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 43

Weil, R., *Überblick über Ansatz und Entwicklung von Untersuchungen und Experimenten bei Philips*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 41

Weil, R., *Neue Strukturen in der europäischen Metallindustrie*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 41-45

Weil, R., *Die Bedeutung des Falles Klöckner-Moeller*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 44

Weil, R., *Veränderte Arbeitsformen bei Danfoss*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 45

Weil, R., *Neue Formen der Arbeitsorganisation bei Saab-Scania*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 46

Weil, R., *Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 47

Weil, R., *Die Veränderung der Arbeitswelt bei Fiat*, in: *Mitteilungen des IfaA*, Nr. 56

Weltz, F., *Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt*, Veröffentlichungen des RKW, Frankfurt 1971

Weltz, F., *Betriebliche Beschäftigungspolitik und Verhalten der Arbeitskräfte*, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 1, 1976

Zimmermann, H. (Hrsg.), *Aspekte der Automation*, Tübingen 1960

Inge Asendorf-Krings, Ingrid Drexel,  
Christoph Nuber

# **Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit**

Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung  
von Qualifikation

# Inhaltsgliederung

## **I. Qualifikation nur für das Kapital?**

**Zu einer immer noch aktuellen Diskussion**

## **II. Reproduktionsvermögen**

**Die Fähigkeit zur Erzeugung, Erhaltung und Verkauf von Arbeitsvermögen**

1. Reproduktion von Arbeitsvermögen für das Kapital
2. Reproduktion von Arbeitsvermögen gegen das Kapital
3. Die Notwendigkeit von Reproduktionsvermögen und seine wesentlichen Bestimmungen

## **III. Einheit und Widerspruch in den Interessen von Kapital und Arbeit an Reproduktionsvermögen**

1. Das Interesse des Kapitals an Reproduktionsvermögen
2. Der relative Stellenwert konkreter Lohnarbeiterqualifikationen im Kontext anderer Lösungen des Reproduktionsproblems
3. Disparitäten in Reproduktions- und Qualifikationsinteressen von Kapital und Arbeit auf konkreterer Ebene

## **IV. Resümee für die weitere theoretische Diskussion**

# I. Qualifikation — nur für das Kapital?

## Zu einer immer noch aktuellen Diskussion

Eine der zentralen Hoffnungen der Lehrlingsbewegung der vergangenen Jahre bestand darin, durch eine grundlegende Reform der beruflichen Bildung bei den Jugendlichen kritisches politisches Bewußtsein und Verhalten erzeugen zu können. Statt Anpassung an unmittelbare Interessen der Kapitalverwertung sollte eine reformierte berufliche Bildung nicht nur überbetrieblich verwertbare, generelle fachliche Kompetenz erzeugen, sondern zugleich zu Selbstbewußtsein, Kritikfähigkeit, ja „emanzipatorischem“ Denken und Verhalten qualifizieren. Statt Ausbildung für den Bedarf der Wirtschaft sollte eine Ausbildung für die Interessen der Jugendlichen (und zukünftigen Arbeitnehmer) im Vordergrund stehen.

Die gegenwärtige (bildungs)politische Situation hat, so scheint es, diese Hoffnung zunichte gemacht. Eine grundlegende Reform der beruflichen Bildung dürfte nun doch nicht stattfinden; und Lehrstellenrückgang gleichzeitig mit geburtenstarken Jahrgängen und generell hoher Arbeitslosigkeit lassen Anpassung, Kritiklosigkeit und Resignation bei den Jugendlichen selbst erwarten. „Emanzipatorisches Lernen“ in der betrieblichen und beruflichen Praxis, deren wichtige Rolle für die Erzeugung von Qualifikationen in den letzten Jahren ja allmählich (wieder) bewußt zu werden beginnt, wäre damit unmöglich.

Diesen restriktiven (bildungs)politischen Bedingungen folgt Resignation und Stagnation in der wissenschaftlichen Diskussion. Die gegenwärtige Situation wird als Beweis dafür genommen, daß Qualifizierung von Arbeitskraft ausschließlich im unmittelbaren Interesse der Kapitalverwertung erfolgt und daß Forderungen und Hoffnungen, emanzipatorisches Potential zu erzeugen, auf Illusionen basierten, die es nun abzubauen gelte.

Man kann einer solchen Position zwar insoweit folgen, als die derzeitige bildungspolitische und Arbeitsmarktsituation vermutlich bestimmte Formen der Entwicklung und Artikulation der Interessen jugendlicher (und erwachsener) Arbeiter erschwert. Aber es wäre kurzschlüssig, deshalb eine starre und vollständige Ausgerichtetheit der jungen Arbeiter auf die Interessen der Betriebe anzunehmen. Denn wie könnten sonst, heute und in der Vergangenheit (damals unter zum Teil sehr viel restriktiveren Bedingungen), Arbeiter

Befähigungen zeigen, die Voraussetzung von ganz offensichtlich den betrieblichen Interessen konträren Verhaltensweisen sind:

So verfügen Arbeiter zum Beispiel über Wissen und Fähigkeit, daß bzw. wie Arbeitskraft nicht nur zu verausgaben, sondern auch zurückzuhalten ist, wenn etwa Akkordarbeiter bei der Regulierung ihrer Leistungshöhe nicht auf die im Moment maximal mögliche Ausschöpfung ihrer Kräfte (und die damit gegebenen Verdienstmöglichkeiten) abstellen, um nicht mittelfristig selbst zu einer Verschlechterung der Akkordsätze beizutragen. Arbeiter erkennen Arbeitsbedingungen, die einen besonders hohen Verschleiß der Arbeitskraft beinhalten, und wissen, daß sie eigentlich solche Arbeitsbedingungen allenfalls in einem bestimmten Alter und bei erhöhtem Verdienst akzeptieren dürften; sie besitzen also Kenntnisse und Fähigkeiten, um ihre Arbeitskraft langfristig zu erhalten. Dazu gehört auch, daß sie wissen, an welchen Arbeitsplätzen vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten sich nicht entfalten oder auch nur erhalten lassen, sondern verkümmern, und daß sie deshalb solche Arbeitsplätze zu vermeiden suchen müssen, soweit das gelingt. Manche Arbeitskräftegruppen können einen relativ geschlossenen Teilarbeitsmarkt schaffen, wodurch die Konkurrenz mit anderen Arbeitern vermindert und die Chancen erhöht werden, gegenüber den Betrieben bessere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen durchzusetzen. Und schließlich wissen Arbeiter, daß sie sich zur Durchsetzung ihrer Forderungen organisieren müssen, und sind dazu auch in der Lage, trotz der Gefahr, Aufstiegschancen oder sogar den Arbeitsplatz zu verlieren.

Bei diesen Verhaltensweisen kommen offensichtlich Fähigkeiten zum Tragen, den vom Kapital angestrebten Bedingungen des Kaufs und Gebrauchs von Arbeitskraft einen gewissen Widerstand entgegenzusetzen.

Gibt die Existenz solcher Fähigkeiten nun denjenigen Recht, die an die Möglichkeit von Qualifikationen außerhalb oder gegen das Kapitalinteresse glauben? Und wenn dies der Fall ist, handelt es sich hierbei um einen zu vernachlässigenden Ausdruck der lebendigen Individualität der Arbeitenden oder um den Durchbruch klassenkämpferischer Gesinnung, — das eine wie das andere einer genuin soziologischen theoretischen Analyse nicht zugänglich; oder handelt es sich schlicht um einen Realitätsausschnitt, dem in der Theorie nur eine Lücke gegenübersteht?

Auch im Rahmen politökonomischer Arbeiten zum Problem der Qualifikation werden derartige Befähigungen nicht systematisch eingebracht und mit den Kategorien und Bestimmungen der Marx'schen Analyse der Bewegungsgesetze des Kapitalismus vermittelt. Die theoretische Diskussion beschränkt sich auf „Arbeitsvermögen“, das heißt auf die Qualifikation von Arbeitern für den unmittelbaren Produktionsprozeß, in welchem sie ihre wertschöpfende Potenz entfalten. Diese Beschränkung auf Arbeitsvermögen

läßt empirisch beobachtbare Fähigkeiten (wie auch von progressiven Pädagogen geforderte Lernziele), welche nicht unmittelbar dem Verwertungsinteresse des Kapitals zuzuordnen sind, theoretisch ohne Fundierung. Dies hat zwei alternative oder sich ergänzende Konsequenzen: Entweder müssen solche Befähigungen, da theoretisch „nicht vorgesehen“, als Illusion gelehrt und damit jeder weiteren, auch empirischen, Untersuchung entzogen werden; oder sie müssen als „irgendwie Zusätzliches“ theoretisch ungeklärt bleiben und in der Begrifflichkeit empirischer Verallgemeinerungen der Betriebssoziologie oder der Pädagogik konstatiert werden — gewissermaßen als Fremdkörper im theoretischen Konzept. Diese zweite Lösung des Problems führt dann mit Notwendigkeit zur Vorstellung von „emanzipatorischen Enklaven“, die kraft fortschrittlicher Einsicht und guten Willens von Lehrpersonen im System der ansonsten vollständig nach Kapitalverwertungsprinzipien strukturierten Gesellschaft aufgebaut werden (können), also zu einem theoretischen Paradox.

Es ist demgegenüber systematisch in die werttheoretisch fundierte Analyse aufzunehmen — und dies soll im folgenden begründet werden —, daß die Funktionsweise des kapitalistischen Produktionsprozesses nicht nur eine spezifische Qualifikation für die Erbringung von Arbeit im unmittelbaren Produktionsprozeß, das „Arbeitsvermögen“, voraussetzt, sondern gleichermaßen bestimmte Qualifikationen für die (Re-)Produktion dieses Arbeitsvermögens: für seine Herstellung und Erhaltung, für seinen Tausch mit dem Kapital gegen die Mittel zum Lebensunterhalt des Arbeiters, und schließlich für die Vertretung seiner Interessen an der Erzeugung, Erhaltung und Nutzung des Arbeitsvermögens auf politischer Ebene.

Solche Momente von Qualifikation, die die Existenz des Lohnarbeiters sichern, sind also letztlich auf den unmittelbaren Produktionsprozeß bezogen, jedoch in vermittelter und widersprüchlicher Weise.<sup>1)</sup>

Voraussetzungen und Momente einer solchen Qualifikation darzulegen, ist eine der Aufgaben des vorliegenden Aufsatzes, der damit zumindest ansatz-

1) Hintergrund dieser Konzeption ist die theoretische Bestimmung des unmittelbaren Produktionsprozesses als der „Kernstruktur“ des Gesellschaftsprozesses, der nicht nur die Produktion von Werten, sondern generell die der Gesellschaft einschließlich der Sphäre der Reproduktion umgreift. Das bedeutet, daß zwar alle Momente von Gesellschaft letztlich vom unmittelbaren Produktionsprozeß bestimmt sind, dieses aber nicht durchgängig unmittelbar, sondern zum Teil vermittelt über von diesem getrennte „Sphären“. Funktion der Trennung verschiedener Sphären von der unmittelbaren Produktion ist es, die Existenz bzw. Herausbildung solcher dem unmittelbaren Produktionsprozeß als notwendige Voraussetzung gegenüberstehender Momente zu ermöglichen, die innerhalb des Produktionsprozesses nicht geschaffen werden können.

Die Verfasser arbeiten im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München, Teilprojekt C 3, seit längerem daran, diese Konzeption der widersprüchlichen Gliederung des Gesellschaftsprozesses für eine Theorie der Qualifikation fruchtbar zu machen; der vorliegende Aufsatz stellt einen Ausschnitt aus diesen Arbeiten vor.



weise eine theoretische Lücke schließen will, die sowohl in empirischen Untersuchungen wie in der politischen und pädagogischen Diskussion und Praxis der vergangenen Jahre erhebliche Probleme erzeugt hat.

Vor diesem Hintergrund läßt sich dann auch noch einmal die Ausgangsfrage danach stellen, ob nur Qualifikationen im Interesse des Kapitals oder daneben auch Qualifikationen gegen das Kapitalinteresse möglich sind.

## II. Reproduktionsvermögen — die Fähigkeit zu Erzeugung, Erhaltung und Verkauf von Arbeitsvermögen

Für Erzeugung, Erhaltung und Verkauf von Arbeitsvermögen sind zwei Bedingungen kapitalistischer Produktionsweise von zentraler Bedeutung:

Erstens kann das Arbeitsvermögen — im Unterschied zu allen anderen Waren — mehr Wert schaffen als es selber wert ist, besitzt also einen seinen Tauschwert übersteigenden Gebrauchswert.

Zweitens existieren „freie Lohnarbeiter“, die einerseits, getrennt von Produktionsmitteln, materiell eigentumslos sind, andererseits über das Eigentum an ihrer Person verfügen; aufgrund dieser doppelten „Freiheit“ besteht für sie einerseits die Notwendigkeit und andererseits auch die Möglichkeit, ihr Arbeitsvermögen — die einzige Ware, die sie besitzen —, zu verkaufen.

Aus diesen Bedingungen ergibt sich, daß Arbeitskraft in der Verantwortung des „freien“ Arbeiters als des Eigentümers dieser Ware hergestellt und mit dem Kapital zusammengeführt werden muß. Der Arbeiter muß also gleichermaßen wie über Arbeitsvermögen über Befähigungen zur Herstellung und zum Verkauf dieses Arbeitsvermögens verfügen.

Diese Befähigungen enthalten — dem Verhältnis von Lohnarbeit und Kapital entsprechend — zwei Momente: Kapital und Arbeit sind einerseits aufeinander angewiesen — dementsprechend müssen Herstellung und Verkauf von Arbeitskraft positiv auf die konkreten Interessen des Kapitals bezogen sein (Abschnitt 1); Kapital und Arbeit stehen andererseits im Gegensatz zueinander — dementsprechend müssen Herstellung und Verkauf von Arbeitskraft auch auf diesen Gegensatz bezogen sein (Abschnitt 2).

### 1. Reproduktion von Arbeitsvermögen für das Kapital

(a) Kapital und Arbeiter sind aufeinander angewiesen: Kapital kann sich nur verwerten, wenn Arbeitskraft mit ihrer wertschöpfenden Potenz gekauft und im Produktionsprozeß gebraucht, „konsumiert“ wird. Umgekehrt muß der Arbeiter seine Arbeitskraft verkaufen, das heißt gegen Lebensmittel tauschen. Dieses Aufeinander Angewiesen Sein von Kapital und Arbeiter

ist die Beziehung von (formal) gleichen und freien Warenbesitzern, sie folgt den Gesetzen des Warentauschs, insofern im Prinzip der Arbeiter den vollen Wert seines Arbeitsvermögens — das, was er für dessen Herstellung und Erhaltung aufwendet — erhält.

Dieser Verkauf ist allerdings nur dann möglich, wenn das Arbeitsvermögen für das Kapital Gebrauchswert hat, also tatsächlich mehr Wert schaffen kann, als das Kapital im Tauschakt verausgaben muß; Voraussetzung dafür ist unter anderem<sup>1)</sup>, daß das Arbeitsvermögen eine spezifische, die vom jeweiligen Kapital je benötigte, stoffliche Prägung hat. Der Arbeiter muß also, um seine Arbeitskraft als Tauschmittel verfügbar zu haben, sie für die Bedürfnisse des Tauschpartners herrichten. Sie muß diejenige stoffliche Formung und denjenigen Wert haben, der dem Kapital maximale Differenz zwischen Tauschwert und Gebrauchswert garantiert bzw. zu garantieren scheint.

Der Arbeiter muß also erstens in der Lage sein, sein Arbeitsvermögen den Bedürfnissen des Tauschpartners entsprechend formen zu können. Er muß zweitens dazu in der Lage sein, die so geformte Ware auf dem Markt zum Verkauf anzubieten und zu verkaufen.

Die Herstellung der Arbeitskraft für den Austausch mit dem Kapital ist jedoch nicht problemlos, denn sie ist bezogen auf die Widersprüchlichkeit des unmittelbaren Produktionsprozesses: Das Arbeitsvermögen muß entsprechend der spezifischen Stofflichkeit des jeweiligen Arbeitsprozesses bestimmt sein, es muß aber gleichzeitig, entsprechend der prinzipiellen Gleichgültigkeit des Kapitals gegenüber der stofflichen Basis seiner Verwertung, seiner spezifischen Stofflichkeit gegenüber gleichgültig, „flüssig“ sein. Dieser Widerspruch bedeutet, daß einerseits eine spezifische stoffliche Qualität des Arbeitsvermögens, andererseits aber auch Gleichgültigkeit dieser gegenüber, die Fähigkeit, sie wechseln zu können, erzeugt und erhalten werden muß.

Der Arbeiter als Eigentümer von Arbeitsvermögen braucht also im Prinzip<sup>2)</sup> ganz bestimmte Fähigkeiten, um ein auf widersprüchliche Anforderungen des Produktionsprozesses bezogenes Arbeitsvermögen herstellen, erhalten und verkaufen zu können.

(b) Die Notwendigkeit solcher Befähigungen kommt auf empirischer Ebene zum Beispiel zum Ausdruck darin, daß Arbeiter zumindest bis zu einem

1) Der Gebrauchswert der Ware Arbeitskraft für das Kapital ist nicht gleichzusetzen mit deren stofflicher Formung. Entsprechend dem Doppelcharakter des kapitalistischen Produktionsprozesses hat der Gebrauchswert von Arbeitskraft eine stoffliche, konkrete und eine wertmäßige, abstrakte Dimension.

2) Zur theoretischen Erklärung dieser Einschränkung vgl. Kapitel III.

gewissen Grad in der Lage sein müssen, eine bestimmte fachliche Formung ihres Arbeitsvermögens zu „wählen“, diese fachliche Formung aber auch je nach den Bedürfnissen des sie beschäftigenden Betriebs aufzugeben und durch eine andere zu ersetzen. Als Voraussetzung dafür brauchen sie die Fähigkeit, Informationen über aktuell und mittelfristig von den Betrieben benötigte fachliche Qualifikationen, über die Konkurrenzbedingungen in diesem Bereich und über Methoden und Aufwand für eine solche spezifische fachliche Qualifizierung zu sammeln und zu verarbeiten. Und sie brauchen bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten, um ihre subjektiven Voraussetzungen, die objektiven Konkurrenzbedingungen am Arbeitsmarkt und den notwendigen Qualifizierungsaufwand gegeneinander abwägen zu können.

Um das Arbeitsvermögen dann auch tatsächlich verkaufen zu können, muß der Arbeiter im Prinzip Kenntnisse und Fähigkeiten haben, dieses Arbeitsvermögen als eine spezifische Ware, ein besonderes Bündel von Befähigungen im Rahmen je gegebener Berufs- und Arbeitsmarktstrukturen zu definieren und sie auf dem entsprechenden Teilarbeitsmarkt in Konkurrenz zu anderen Arbeitskräften anzubieten bzw. auf entsprechende Nachfrage von Seiten des Kapitals reagieren zu können. Er muß auch in der Lage sein, bei Fehlen einer auf seine spezifischen fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zugeschnittenen Nachfrage auszuweichen auf andere fachliche Teilarbeitsmärkte mit für ihn neuen Anforderungen.

(c) Die Fähigkeit zu Erzeugung, Erhaltung und Verkauf von Arbeitsvermögen kommt allerdings auf konkreterer Ebene nicht immer in den gleichen Qualifikationen — also Befähigungen, Kenntnissen und Verhaltenspotentialen — zum Ausdruck. Diese konkreten Qualifikationen von Lohnarbeitern, welche der Sicherung der Reproduktion ihres Arbeitsvermögens *für* das Kapital dienen, bestimmen sich näher nach der Art und Höhe des zu reproduzierenden Arbeitsvermögens und den gesellschaftlichen Formen<sup>1)</sup> und Problemen<sup>2)</sup> der Erzeugung, der Erhaltung und des Verkaufs des jeweiligen Arbeitsvermögens. Auf diese Zusammenhänge spezifischer Formen des positiv auf das Kapital bezogenen Reproduktionsvermögens mit spezifischen Formen von Arbeitsvermögen kann hier aber nicht näher eingegangen werden, ebenso wenig auf konkretere gesellschaftliche Formen und Probleme der Erzeugung, Erhaltung und „Vermarktung“ von Arbeitsvermögen.

- 1) Z.B. nach dem je spezifischen Bildungswesen, nach gegebenen Arbeitsmarktstrukturen und -institutionen etc.
- 2) Z.B. Disparitäten zwischen Nachfrage nach Arbeitskräften einer bestimmten Art und dem Ausstoß des Bildungswesen, Arbeitsmarktfriktionen infolge mangelnder Mobilität von Arbeitskräften etc.

## 2. Reproduktion von Arbeitsvermögen gegen das Kapital

(a) Kapital und Arbeit sind jedoch nicht nur aufeinander angewiesen, sie stehen gleichzeitig in Gegensatz zueinander. Dieser Gegensatz wird im Gebrauch der Arbeitskraft, ihrer Konsumtion im unmittelbaren Produktionsprozeß, und im Tauschprozeß relevant:

Der spezifische Gebrauchswert der Arbeitskraft für das Kapital besteht ja in ihrer Verausgabung über die Arbeitszeit hinaus, in der der Arbeiter einen seinem Tauschwert gleichwertigen Neuwert herstellt. Die auf diese Weise realisierte Verwertung von Kapital ist „für den Arbeiter überschüssige Verausgabung von Arbeitskraft“<sup>1)</sup> — überschüssige, d.h. nicht bezahlte Arbeit.

Der hierin liegende Gegensatz von Kapital und Arbeit *erscheint* jedoch als „normales“ Verhältnis von Tauschpartnern, das durch das in jeder Warenproduktion bestehende Auseinanderfallen von Tauschwert und Gebrauchswert bestimmt ist: Nach den Gesetzen des Warenaustausches gehört der Gebrauchswert einer Ware dem Käufer, er kann von ihm rechtmäßig angeeignet und beliebig konsumiert werden.<sup>2)</sup> Der Gegensatz von Kapital und Arbeit ist also im Tausch von Waren gleichen Tauscherts scheinbar aufgehoben.

(b) Dieser verborgene Gegensatz von Tauschpartnern, die einander Waren von gleichem Tauschwert, aber ungleichem Gebrauchswert verkaufen, wird jedoch unter bestimmten Bedingungen unmittelbar manifest: Das Kapital hat ein Interesse daran und ist aufgrund verschiedener Bedingungen — der Konkurrenz vieler Kapitale, der Notwendigkeit zu besonders rascher Akkumulation oder zum Ausgleich von Akkumulationsproblemen etc. — immer wieder sogar dazu gezwungen, zu Mitteln der Mehrwerterhöhung zu greifen, welche auch die formalen Gesetze des Warenaustausches als eines Austausches gleicher Werte verletzen. Um den Mehrwert zu erhöhen, kann das Kapital prinzipiell an beiden Bestimmungsgrößen der Wertdifferenz ansetzen, dem Preis der Arbeitskraft einerseits, ihrer Wertschöpfung im Produktionsprozeß andererseits. Beim Kauf der Arbeitskraft ist das Kapital

1) Marx, K., *Das Kapital*, Bd. I, MEW, Bd. 23, Berlin 1962, S. 248.

2) „Der Verkäufer der Arbeitskraft, wie der Verkäufer jeder anderen Ware, realisiert ihren Tauschwert und veräußert ihren Gebrauchswert. Er kann den einen nicht erhalten, ohne den anderen wegzugeben. Der Gebrauchswert der Arbeitskraft, die Arbeit selbst, gehört ebenso wenig ihrem Verkäufer, wie der Gebrauchswert des gebrauchten Öls dem Ölhändler. Der Geldbesitzer hat den Tageswert der Arbeitskraft bezahlt; ihm gehört daher ihr Gebrauch während des Tages, die tagelange Arbeit. Der Umstand, daß die tägliche Erhaltung der Arbeitskraft nur einen halben Arbeitstag kostet, obgleich die Arbeitskraft einen ganzen Tag wirken, arbeiten kann, daß daher der Wert, den ihr Gebrauch während eines Tages schafft, doppelt so groß ist als ihr eigener Tageswert, ist ein besonderes Glück für den Käufer, aber durchaus kein Unrecht gegen den Verkäufer.“ Marx, K., a.a.O., S. 208.

folglich bestrebt, den Kaufpreis unter ihren Wert, d.h. ihre Reproduktionskosten — die ja immer nur langfristig und durchschnittlich bestimmt sind und also unterschritten werden können — zu drücken. Beim Gebrauch der Arbeitskraft im Produktionsprozeß versucht das Kapital, die Menge an unbezahlter Arbeit zu erhöhen, sei es durch absolute Verlängerung der Arbeitszeit, sei es durch Intensifikation der Arbeit; Arbeitskraft unterliegt dann einem überdurchschnittlich hohen Verschleiß.

Bei beiden Formen der Erhöhung des Mehrwerts, — sowohl durch Drücken des Preises der Arbeitskraft unter ihre Reproduktionskosten wie auch durch erhöhte Verausgabung von Arbeitsleistung — ist die Reproduktion der Arbeitskraft nicht mehr gewährleistet.

(c) Daß eine solche Ausweitung der Wertdifferenz durch Verletzung der Gesetze des Äquivalententauschs auf Kosten des Arbeiters überhaupt möglich ist, ist Resultat einer besonderen Eigenschaft der Ware Arbeitskraft (neben ihrer wertschöpfenden Potenz bzw. diese ausweitend): Im Tausch dieser Ware wird nur ihr *potentieller* Gebrauchswert getauscht; realisieren kann sich dieser erst in seinem Gebrauch im Produktionsprozeß.<sup>1)</sup> Diese Potentialität des Gebrauchswerts der Arbeitskraft bedeutet, daß die tatsächliche Verausgabung von Arbeitskraft im Produktionsprozeß entsprechend den wechselnden Produktionsbedingungen festgelegt werden kann, ihr Gebrauchswert also eine gewisse Elastizität aufweisen muß und aufweist.

Potentialität bzw. Elastizität des Gebrauchswerts dieser Ware sind darauf zurückzuführen, daß sie immer, auch nach ihrem Verkauf und bei ihrer Vernutzung, an einen Träger gebunden ist, an die Person des Arbeiters und dessen „Leiblichkeit“.<sup>2)</sup> Diese Bindung an einen Träger unterscheidet die Ware Arbeitskraft wesentlich von anderen Waren und impliziert, daß neben den als Ware angebotenen Momenten von Arbeitskraft eine gewisse „Leistungsreserve“ in der „Leiblichkeit“ des Arbeiters besteht, die ausgeschöpft werden kann.

- 1) „Die eigentümliche Natur dieser spezifischen Waren, der Arbeitskraft, bringt es mit sich, daß bei der Abschließung des Kontrakts zwischen Käufer und Verkäufer ihr Gebrauchswert noch nicht wirklich in die Hand des Käufers übergegangen ist. Ihr Wert, gleich dem jeder anderen Ware, war bestimmt, bevor sie in die Zirkulation trat, denn ein bestimmtes Quantum gesellschaftlicher Arbeit war zur Produktion der Arbeitskraft verausgabt, aber ihr Gebrauchswert besteht erst in der nachträglichen Kraftäußerung. Die Veräußerung der Kraft und ihre wirkliche Äußerung, d.h. ihr Dasein als Gebrauchswert, fallen daher der Zeit nach auseinander.“ Marx, K., a.a.O., S. 138.
- 2) „Unter Arbeitskraft, unter Arbeitsvermögen verstehen wir den Inbegriff der physisch und geistigen Fähigkeiten, die in der Leiblichkeit, der lebendigen Persönlichkeit des Menschen existieren und die er in Bewegung setzt, sooft er Gebrauchswert irgendeiner Art produziert.“ Marx, K., a.a.O., S. 181

Die Ausschöpfung einer solchen Leistungsreserve bedeutet für den Arbeiter jedoch die Gefährdung seiner „Leiblichkeit“, also seiner Existenz, da ihr ja keine entsprechenden Reproduktionsmittel und Reproduktionszeiten gegenüberstehen bzw. die Reproduktionsfähigkeit des Arbeiters an sich angegriffen oder zerstört werden kann.

(d) Der Arbeiter muß also, um seine Arbeitskraft und sich selbst als Träger dieser Arbeitskraft erhalten zu können, dem Kapital nicht nur als Tauschpartner, sondern auch als Gegner gegenüberreten können, und zwar in allen Bereichen des gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozesses:

Im *Bereich der Produktion* muß er dafür über Fähigkeiten verfügen, gegen übermäßigen Verschleiß kämpfen zu können, sowohl gegen übermäßige Ausdehnung des Arbeitstages wie gegen Intensifikation der Arbeit, soweit diese nicht durch Vermehrung der Reproduktionsmittel und -zeiten abgedeckt bzw. abdeckbar sind. Da aktueller Verschleiß zum Teil überproportionale Langfristenwirkungen hat, muß der Arbeiter übermäßigen Verschleiß nicht nur im Hinblick auf dessen unmittelbare Folgen, sondern auch im Hinblick auf die Erhaltung seines Arbeitsvermögens während seines gesamten Arbeitslebens abwehren können.

Im *Austausch der Arbeitskraft gegen Lebensmittel* muß der Arbeiter um einen Lohn kämpfen können, der seinen Aufwand für Erzeugung und Erhaltung seiner Arbeitskraft (einschließlich der seiner Nachkommen) deckt. Da das Kapital tendenziell immer wieder in der Lage ist, den Preis der Arbeitskraft unter ihren Wert zu drücken, muß der Arbeiter dabei prinzipiell den höchstmöglichen Preis für seine Arbeitskraft anstreben, um zumindest im längerfristigen Durchschnitt auf adäquate Reproduktionsmittel zu kommen; auch der Austausch mit dem Kapital hat also verschiedene Zeithorizonte, die unmittelbare Sicherung der aktuell erforderlichen Reproduktionskosten einerseits, die langfristige Sicherung der Erhaltung der Arbeitskraft andererseits.

Die *Herstellung von Arbeitskraft* für das Kapital selbst enthält keinen unmittelbaren Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit, da sie ja definitionsgemäß der Bereich der individuellen Warenbesitzer ist. Sie wird nur indirekt bestimmt von der Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit in der unmittelbaren Produktion und im Austausch: Der Arbeiter muß hier die Fähigkeiten erzeugen und die Kenntnisse erwerben können, die er dort zur Erhaltung seines Arbeitsvermögens gegen die Tendenzen des Kapitals, sein Arbeitsvermögen unvollständig zu reproduzieren und/oder übermäßig zu vernutzen, braucht.

Auf *politischer Ebene* müssen bestimmte Momente der Reproduktion, die in  
218

der Produktion und im Austausch mit dem Kapital ständig gefährdet sind, abgesichert werden.

Hier ist der Gegensatz von Kapital und Arbeit formal aufgehoben. Insoweit sich Kapitalist und Arbeiter als Eigentümer von Arbeitsvermögen einerseits, Kapital andererseits gegenüberreten, sind sie ja gleiche Individuen, Besitzer von (wenn auch je spezifischen) Waren. Als solche haben sie abstrakt gleiche und damit gemeinsame Interessen, welche die Ebene des Politischen konstituieren: Sie haben das Interesse an der Aufrechterhaltung ihres Eigentums an ihrer jeweils spezifischen Ware, da diese ja die Quelle ihres Einkommens ist, und an der kontinuierlichen und maximalen Nutzung dieser Einkommensquelle. Die Ebene des Politischen, in der diese Interessen in scheinbarer Absehung von ihrer je spezifischen Qualität vertreten werden müssen, machen für den Eigentümer von Arbeitsvermögen die Fähigkeit erforderlich, hier seine speziellen Interessen als allgemeine vertreten zu können. Das bedeutet die Fähigkeit zur Abwehr aller Eingriffe in die Freiheits- und Gleichheitsvoraussetzungen des Warenbesitzes und des Tausches.

Demgegenüber bringt die Besonderheit des je spezifischen Eigentums Arbeit und Kapital in Gegensatz zueinander. Der Eigentümer von Arbeitsvermögen muß also im Rahmen des allgemeinen Interesses sein besonderes Interesse an seiner besonderen Ware vertreten können. Das bedeutet, daß er die Sicherung der allgemeinen Voraussetzungen der Erzeugung, der Erhaltung und des Tausches seines Arbeitsvermögens durchsetzen können muß, so, wie das Kapital die allgemeinen Voraussetzungen der Produktion durchsetzt.<sup>1)</sup>

(e) Um zu resümieren: Der Arbeiter als Eigentümer von Arbeitsvermögen muß nicht nur in der Lage sein, ein auf die widersprüchlichen Anforderungen des Produktionsprozesses bezogenes Arbeitsvermögen herzustellen, zu erhalten und zu verkaufen. Er braucht eigentlich<sup>2)</sup> auch die Fähigkeit, dieses Arbeitsvermögen zu erhalten gegen bestimmte Tendenzen des Kapitals, es zu zerstören.

Auf empirischer Ebene kommt diese Fähigkeit zum Beispiel zum Ausdruck im Wissen der Arbeiter um besonders verschleißende Arbeitsbedingungen und Entlohnungsformen und ihre je spezifischen Gefahren; in ihren Versuchen, solche Arbeitsbedingungen entweder ex ante (etwa durch entsprechendes Verhalten bei der Zeitmessung) oder ex post (etwa durch Kampf gegen Lärm, um die Verringerung der Bandgeschwindigkeiten etc.) zu redu-

1) Vgl. dazu Sauer, D., *Politökonomische Bestimmungen staatlichen Handelns*, München 1973, unveröffentlichtes Manuskript.

2) Zur theoretischen Erklärung dieser Einschränkung vgl. Kapitel III.



zieren; in der Fähigkeit, zum „Ausgleich“ schlechter Arbeitsbedingungen einen höheren Lohn durchzusetzen; in der Fähigkeit, individuelle, gruppenspezifische und kollektive Lohnstrategien miteinander zu verbinden, so daß sie mindestens ihren Standard halten können; in der Sicherung einer gewissen Unabhängigkeit vom je beschäftigenden Betrieb durch Erwerb und Erhaltung „marktgängiger“ fachlicher Qualifikationen; und schließlich in der Fähigkeit, sich für Rechtsstaatlichkeit, Demokratie und Verbesserung bestimmter, der Erzeugung und Erhaltung von Arbeitsvermögen dienender Infrastrukturen (zum Beispiel Bildungs- und Gesundheitswesen) einsetzen wie auch sie für sich selbst nutzen zu können.

(f) Analog wie bei der Fähigkeit zu Erzeugung, Erhaltung und Verkauf von Arbeitsvermögen für das Kapital bestimmen sich konkrete Formen auch der Fähigkeit, das eigene Arbeitsvermögen *gegen* das Kapital zu erhalten, nach der Höhe und Art des jeweiligen Arbeitsvermögens, nach den jeweiligen Problemen der Erhaltung<sup>1)</sup> und nach den je gegebenen gesellschaftlichen Formen der Erhaltung von Arbeitsvermögen gegen das Kapital. Auf die Zusammenhänge zwischen spezifischen Formen von Arbeitsvermögen und spezifischen Ausprägungen der Fähigkeit zu dessen Erhaltung gegen das Kapital kann hier nicht weiter eingegangen werden, auch nicht (über das oben angedeutete hinaus) auf konkretere Probleme der Erhaltung; auf gesellschaftliche Formen der Erhaltung von Arbeitsvermögen gegen das Kapital wird allerdings zurückzukommen sein.<sup>2)</sup>

### **3. Die Notwendigkeit von Reproduktionsvermögen und seine wesentlichen Bestimmungen**

Aus diesen abstrakten Bestimmungen lassen sich einige Schlußfolgerungen für die theoretische Diskussion ziehen.

(a) Neben dem unmittelbar auf den Produktionsprozeß bezogenen Arbeitsvermögen gibt es Fähigkeiten und Kenntnisse, die den Arbeiter überhaupt erst zur Existenz als Lohnarbeiter befähigen, und diese können auf einen eigenständigen theoretischen Begriff gebracht werden, — den des *Reproduktionsvermögens*. Dieses Vermögen bzw. seine verschiedenen Momente sind m.a.W. zu unterscheiden von Arbeitsvermögen, wenn auch letztlich auf den Produktionsprozeß und seine Anforderungen bezogen, — dies aber doch in vermittelter und widersprüchlicher Weise.

1) D.h. also den konkreten Formen übermäßiger Vernutzung oder unterwertiger Entlohnung von Arbeitsvermögen, die in einer bestimmten Epoche oder Gesellschaft dominieren.

2) Vgl. Kap. III, Abschnitt 2.

(b) Die in wissenschaftlichen wie auch in (ausbildungs-)politischen Diskussionen dominierenden Vorstellungen, Qualifizierungsnotwendigkeiten existierten ausschließlich in fachlicher Hinsicht, können und müssen kritisiert werden: In den vergangenen Jahren wurde als langfristig im Interesse der jungen Arbeitskräfte liegende *Notwendigkeit* immer nur hinreichend breites, abstraktes, ja wissenschaftliches *fachliches* Wissen und Können gefordert; sogenannte *politische* Qualifikationen junger Arbeiter<sup>1)</sup> hat man fast immer nur als *Anspruch* thematisiert und ihnen demzufolge einen wesentlich niedrigeren Rang in den politischen Diskussionen und Forderungen eingeräumt.

Aus dem Warencharakter von Arbeitskraft und ihren besonderen Eigenschaften läßt sich aber — wie gezeigt — theoretisch die unabdingbare Notwendigkeit von Reproduktionsvermögen ableiten, welches überhaupt erst — jenseits aller fachlichen Fähigkeiten und Kenntnisse — zur Lohnarbeiterexistenz befähigt. Solchermaßen in ihrem systematischen Stellenwert begriffen, sind alle einschlägigen Qualifikationsmomente (und ihre Vermittlung durch entsprechende Qualifizierungsprozesse) jeglichen bloßen Anspruchs- oder gar luxurierenden Charakters entkleidet.

(c) Der theoretisch bestimmbare Begriff des Reproduktionsvermögens umfaßt *mehrere*, ebenfalls theoretisch näher bestimmbare *Momente*: Der Lohnarbeiter muß sich als solcher, d.h. seine Arbeitskraft und deren Verkäuflichkeit für und gegen das Kapital herstellen und erhalten können; er muß für und gegen das Kapital ihren faktischen Verkauf und eine die Kontinuität des Reproduktions- und damit auch des Tauschprozesses sichernde Höhe des Verkaufspreises durchsetzen können; und er muß schließlich politische Prozesse und Institutionen beeinflussen und nutzen können, die zur Aufrechterhaltung allgemeiner Rahmenbedingungen für Erzeugung, Erhaltung und Verkauf notwendig sind.

Diese verschiedenen Momente von Reproduktionsvermögen kommen auf konkret-empirischer Ebene wieder in vielfältigen Formen zum Ausdruck, — in konkreten *Lohnarbeiterqualifikationen*.

Diese qualifikatorischen Voraussetzungen dafür, als Lohnarbeiter zu existieren und sich als solcher zu erhalten gegen Tendenzen zur unvollständigen Reproduktion (einschließlich deren politischer Voraussetzungen in Form unzureichender Infrastruktur und staatlicher Unterdrückungsmaßnahmen gegen Arbeiter etc.) sind also in der theoretischen Analyse nie nur auf einen

1) Seien es nun gewerkschaftliche oder staatsbürgerliche Kenntnisse und Verhaltensweisen, von den nach dem hier Dargelegten eigentlich auch notwendigen, aber in der bildungspolitischen und theoretischen Diskussion noch nicht einmal thematisierten Befähigungen für ein bestimmtes Arbeitsmarktverhalten, für längerfristige Erhaltung von Gesundheit und fachlicher Arbeitsbefähigung etc. ganz abgesehen.

einzigem und formalen Begriff zu reduzieren, wie das etwa — von bildungsbürgerlich-liberaler Seite — in Begriffen wie „Kritikfähigkeit“, „Mündigkeit“ etc. oder von Seiten der scheinbar radikalen Gegenposition in den letztlich ebenso eindimensionalen pendants wie „Kampffähigkeit und -bereitschaft“ etc. zum Ausdruck kommt. Entsprechend der Komplexität des kapitalistischen Produktions- und Reproduktionsprozesses ist also von einem komplexen Qualifikationssyndrom auszugehen, das in sich in spezifischer Weise strukturiert ist.

(d) Und schließlich ergibt sich aus dem Dargelegten, daß die einzelnen Momente von Reproduktionsvermögen *widersprüchlich* bestimmt sind. Sie reproduzieren ja in spezifischer Weise die widersprüchlichen Anforderungen des Produktionsprozesses an das Arbeitsvermögen in den Prozessen von Herstellung, Erhaltung und Tausch. Das bedeutet, daß bestimmte Momente von Reproduktionsvermögen auf einer konkreteren Ebene konfliktieren können, daß sie sich nicht problemlos zu einer Einheit — einer konkreten, allen Anforderungen voll gerecht werdenden Lohnarbeiterqualifikation — verbinden lassen.

### III. Einheit und Widerspruch in den Interessen von Kapital und Arbeit an Reproduktionsvermögen

Diese theoretische Bestimmung von Reproduktionsvermögen und seiner Notwendigkeit aus den Funktionsprinzipien des kapitalistischen Produktions- und Reproduktionsprozesses erlaubt und macht notwendig, die Ausgangsfrage, ob nur Qualifikationen im Interesse des Kapitals oder auch gegen dieses möglich seien, zunächst einmal als falsche Frage zu kritisieren und zu reformulieren.

#### 1. Das Interesse des Kapitals an Reproduktionsvermögen

(a) In der bildungspolitischen und -theoretischen Diskussion der vergangenen Jahre bezog sich diese Frage vornehmlich auf *fachliche* Qualifikationen. Darauf, daß die undialektische, unvermittelte Entgegensetzung von Arbeiter- und Kapitalinteressen, so wie sie in dieser Fragestellung zum Ausdruck kommt, auch in der auf Arbeitsvermögen beschränkten Perspektive falsch ist, hat Frigga Haug schon hingewiesen.<sup>1)</sup> Sie kritisiert an Altvater und Huisken, daß diese den Kapitalismus nicht begreifen „als jene Gesellschaftsformation, in deren Schoß die Keime für eine neue Gesellschaft, die Umwälzungsfermente, bereits heranwachsen, — also müssen sie auch nirgend gesucht, herausgefunden und unterstützt werden. Kapitalismus scheint für Altvater und Huisken auch gar nicht widersprüchlich — trotz vieler gegenteiliger Versicherungen —, was als ‚im Kapitalinteresse‘ geschehen diagnostiziert werden kann, ist damit im Ganzen bekämpfenswert befunden.“<sup>2)</sup> An die ‚transitorische Notwendigkeit des Kapitalismus‘, gerade auch in dieser Beziehung, erinnernd, schreibt sie, daß fachliche Qualifikation zwar immer auch Qualifikation für das Kapital, zugleich aber auch Qualifikation für die Arbeiterklasse sei.

(b) In ähnlicher, wenn auch etwas differenzierterer Form soll im Folgenden diese Art Fragestellung auch in bezug auf Reproduktionsvermögen und

1) Haug, F., *Zum Streit um die Bildungsökonomie, Altvater und die Folgen*, in: Das Argument 88, Dezember 1974.

2) a.a.O., S. 892.

konkrete Lohnarbeiterqualifikationen zurückgewiesen werden, auch wenn der Terminus *Lohnarbeiterqualifikation* eine eindeutige Zuordnung zu den Interessen der Arbeiter zu suggerieren scheint.

Zum einen sind bestimmte Momente des Reproduktionsvermögens ja explizit auf die Interessen des Kapitals abgestellt: diejenigen Momente, die auf die Erzeugung des spezifischen, vom Kapital jeweils gebrauchten Arbeitsvermögens und auf seinen effektiven Verkauf, d.h. die Allokation zu diesem Kapital und seinem Bedarf bezogen sind. Diese Momente von Reproduktionsvermögen bleiben folglich aus der weiteren Diskussion, in wessen Interesse Reproduktionsvermögen liegt, ausgeklammert.

Zum anderen *können* aber auch solche Momente, die gegen das Kapital gerichtet sind, im positiven Interesse des Kapitals liegen, wenn auch in deutlich anderer Weise.

Notwendigerweise immer wieder zu solchen Formen seiner Verwertung greifend, die durch Senkung des Lohns der Arbeitskraft unter ihren Wert oder durch einen überdurchschnittlichen Verschleiß Extramehrwert zu produzieren erlauben, tendiert das Kapital dazu, eine zentrale Voraussetzung seiner eigenen Verwertung zu zerstören: die Verfügbarkeit von genügend Arbeitern bzw. von Arbeitern mit einer bestimmten physischen, psychischen, intellektuellen und moralischen Ausstattung. Die Konsequenzen solcher Zerstörung kommen zum Beispiel zum Ausdruck in quantitativen Verknappungen der aktuell je absolut verfügbaren bzw. der zur Industriearbeit sich bereitfindenden jugendlichen Arbeitskräfte, aber auch in Verschlechterungen der physischen, psychischen, intellektuellen und moralischen Voraussetzungen vorhandener oder neuer Arbeitergenerationen, wie sie historisch in bestimmten Perioden und Bereichen immer wieder auftraten. Die Reproduktion des vom Kapital benötigten Arbeitsvermögens ist also nicht gesichert, es besteht ein grundlegender Widerspruch zwischen den stofflichen Voraussetzungen des Produktionsprozesses und ihrer „Negation“ durch denselben in seiner Eigenschaft als Kapitalverwertungsprozeß.

Das „Kapital „braucht“ also im Interesse einer langfristigen und umfassenden Sicherung der Verfügbarkeit des für seine Verwertung benötigten Arbeitsvermögens bestimmte Schranken gegen seine Zerstörungstendenzen im unmittelbaren Produktions- und Tauschprozeß. Damit liegen in den Lohnarbeitern verankerte Qualifikationen für die Erhaltung von Arbeitsvermögen gegen das Kapital also durchaus *auch* im Interesse einer umfassenden und langfristigen Sicherung des Kapitalverwertungsprozesses.

Die Ausgangsfragestellung, ob die Fähigkeit zu einem Arbeitsverhalten, welches das eigene Arbeitsvermögen schont, für ein Ausbildungs- und Arbeitsmarktverhalten, welches die Abhängigkeit vom Einzelkapital reduziert,

und bestimmte (betriebs- und gewerkschafts-) politische Wissens- und Verhaltenspotentiale etc. dem Interesse der Arbeiter oder dem Interesse des Kapitals dienen, erweist sich also auch für solche unmittelbar gegen das Kapital gerichteten Qualifikationsmomente als falsch gestellt. Sie läßt sich in dieser Weise nicht entscheiden. Solche Qualifikationsmomente lassen sich pauschal weder ausschließlich dem Kapitalverwertungsinteresse zuordnen, noch lassen sie sich zum blanken, unvermittelten Gegensatz zum Kapital stilisieren, — auch wenn auf der Ebene konkret empirischer Erscheinungen oft eine solche Gegensätzlichkeit herrscht und solche Qualifikationen vielfach gegen den Willen der Betriebe hergestellt und erhalten werden müssen.

(c) Diese Unmöglichkeit einer pauschalen und eindeutigen Zuordnung von Befähigungen und Wissen für die Erhaltung des eigenen Arbeitsvermögens gegen den unmittelbaren Zugriff des Kapitals bedeutet allerdings auch *keine vollständige Identität der Interessen von Kapital und Arbeit* an Reproduktionsvermögen bzw. an bestimmten Momenten von konkreten Lohnarbeiterqualifikationen.

Dies zu erläutern bedarf es allerdings noch einmal eines gewissen Ausholens.

## **2. Der relative Stellenwert konkreter Lohnarbeiterqualifikationen im Kontext anderer Lösungen des Reproduktionsproblems**

(a) Die Notwendigkeit einer an individuelle Qualifikation gebundenen Sicherung, daß menschliches Arbeitsvermögen auch gegen die Tendenzen des Kapitals zur unvollständigen Reproduktion und/oder zum übermäßigen Verschleiß erhalten wird, besteht auf konkreterer Ebene nicht in dieser Absolutheit, sondern je nach bestimmten Bedingungen unterschiedlich: Das Interesse des Kapitals an der aktuellen und zukünftigen Verfügung über ein hinreichend großes Quantum von hinreichend qualifiziertem bzw. qualifizierbarem Arbeitsvermögen kann von anderen Formen der Lösung des Reproduktionsproblems partiell ersetzt oder gestützt werden.

(1) Erstens erlaubt eine *quantitativ überschüssige (Arbeits-)Bevölkerung*, zumindest Teilgruppen der Arbeiterschaft übermäßig zu verschleifen und/oder unzureichend zu entlohnen, ohne daß dies in derselben oder in der nächsten Generation in Form einer Einschränkung des zur Verfügung stehenden Arbeitsvermögens negativ auf die Kapitalverwertung zurückschlagen müßte. Diese Form der „Reproduktion“ von genügend Arbeitsvermögen durch häufigeren Ersatz des schneller „umgeschlagenen“ Arbeitsvermögens dominierte insbesondere zu Beginn der Industrialisierung, besitzt aber auch heute noch in verschiedenen Formen große Bedeutung.

Sie hat jedoch bestimmte innere Schranken: Sie sichert im wesentlichen nur die Verfügbarkeit von Arbeitsvermögen auf dem Niveau der zivilisatorischen Mindestfähigkeiten und -fertigkeiten; Arbeitsvermögen eines höheren Niveaus setzt sowohl aktuell — zu seiner zumindest vorübergehenden Erhaltung —, wie auch in der Elterngeneration — zu seiner Erzeugung — höhere Reproduktionsmittel voraus.

(2) Dieser Art der Problemlösung relativ ähnlich ist zweitens eine *Strukturierung des Gesamtarbeiters*, die eine (hinreichend große) Schicht der Arbeiterschaft in bezug auf Arbeitseinsatz und Entlohnung *privilegiert*, dadurch deren aktuelle und langfristige Reproduktion sichert und auf dieser Basis Vergeudungswirtschaft mit unteren oder Randschichten der Arbeiterschaft erlaubt. Diese Form der Problemlösung, die insbesondere auch die Verfügbarkeit von Arbeitsvermögen eines höheren Qualitätsniveaus sichert, wird in den verschiedenen kapitalistischen Gesellschaften in sehr unterschiedlichem Ausmaß genutzt.

Auch diese Form der Problemlösung hat ihre inneren Schranken: Damit die Absicherung einer Kerngruppe der Arbeiterschaft in Kombination mit unvollständiger bzw. flexibel abstufbarer Reproduktion eines deprivilegierten Teils der Arbeiterschaft langfristig die Verfügbarkeit des je erforderlichen Quantums an Arbeitsvermögen sichert, darf diese Kerngruppe nicht zu schmal sein; mit der Ausklammerung eines solchen nicht unerheblichen Teils der Arbeiterschaft aus unterwertiger Entlohnung bzw. übermäßiger Verwertung gehen für das Kapital aber beträchtliche Möglichkeiten der Produktion von Extra-Mehrwert verloren. Zudem ist die Abschottung solcher Teilgruppen der Industriearbeiterschaft voneinander ja prekär, und dies umso mehr, je größer die privilegiere Gruppe ist.

(3) Drittens können auch *normative Regelungen und Institutionen des Staates* zur Sicherung der aktuellen und langfristigen Verfügbarkeit des für den Produktionsprozeß quantitativ und qualitativ erforderlichen Arbeitsvermögens beitragen.<sup>1)</sup> Dies kommt z.B. zum Ausdruck in staatlichen Arbeitsschutzauflagen, in den in einigen Ländern existierenden staatlich garantierten Mindesteinkommen, in der finanziellen Sicherung von Arbeitslosen, in der Rehabilitation von Arbeitsinvaliden.

Auch diese Art der Sicherung von Arbeitsvermögen hat nur beschränkte Problemlösungskapazität: Erstens stößt der Staat bei seinen Eingriffen in die Art der Entlohnung und des Einsatzes von Arbeitskraft durch das Kapital auf dessen Anspruch auf maximale Nutzung seiner Einkommensquelle; und zweitens muß er, um Institutionen bereitstellen zu können, die die Dis-

1) Vgl. Böhle, Fr., Sauer, D., *Intensivierung der Arbeit und staatliche Sozialpolitik*, in: Leviathan Heft 1, 1975.

kontinuitäten der Entlohnung und die Konsequenzen überproportionalen Verschleißes ausgleichen sollen, mit dem Kapital um die entsprechenden Anteile am gesellschaftlichen Mehrwert konkurrieren.

(4) Und schließlich sichern viertens *kollektive Auseinandersetzungen der Arbeiter mit dem Kapital* bestimmte Reproduktionsleistungen des Kapitals und — sehr viel weniger oder weniger deutlich erkennbar — bestimmte Minimalstandards in den Arbeitsbedingungen, welche übermäßigen Verschleiß tendenziell eindämmen. Dies kommt zum Ausdruck in allen Arten von kollektiven Lohnauseinandersetzungen einerseits, in den (meist nur auf einzelbetrieblicher Ebene stattfindenden) Abwehrkämpfen gegen neue Formen der Arbeitsgestaltung, die zusätzliche Erschwernisse bringen andererseits.

Dieser Problemlösung sind Grenzen gesetzt zum einen in dem prinzipiellen Übergewicht des Kapitals in solchen Auseinandersetzungen, das schon die Durchsetzung bestimmter Forderungen be- oder verhindert, zum anderen aber in den vielfältigen Möglichkeiten, die das Kapital hat, die Wirkung einmal durchgesetzter Forderungen wieder aufzuheben durch Neugestaltung der Reallöhne (über veränderte Lohnsysteme oder Preiserhöhungen) bzw. der Arbeitsbedingungen (über Veränderungen der Technologie, die die Arbeiter dann akzeptieren müssen).

Quantitativ überschüssige Arbeiterbevölkerung, eine Strukturierung des Gesamtarbeiters, die bestimmte Teilgruppen der Industriearbeiterschaft privilegiert, staatliche Eingriffe und Rahmenbedingungen sowie unmittelbare Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit<sup>1)</sup> tragen also dazu bei, für den Kapitalverwertungsprozeß als Ganzen und langfristig die Verfügbarkeit von ausreichendem Arbeitsvermögen in ausreichender Qualität auch bei partiell unterwertiger Entlohnung bzw. überdurchschnittlichem Verschleiß zu sichern.

(b) Diese gesellschaftlichen Lösungen des Reproduktionsproblems scheinen, pauschal gesehen, also gewissermaßen funktionale Äquivalente für Reproduktionsvermögen, wie dies oben als *auch* im Interesse des Kapitals liegend entwickelt wurde; also alternative relative Lösungen des Widerspruchs zwischen den stofflichen Voraussetzungen des Kapitalverwertungsprozesses und ihrer Negation durch eben denselben. Eine Verankerung der Sicherung von Ar-

1) Industrielle Reservearmee in ihren verschiedenen Spielarten. Gliederung des Gesamtarbeiters, staatliche Eingriffe und Institutionen sowie der Kampf der Arbeiterbewegung in seinen spektakulären und alltäglichen Formen werden in diesem Aufsatz nur in ihrer Funktion für das Problem der Reproduktion von Arbeitsvermögen einbezogen, aber nicht theoretisch fundiert, d.h. mit anderen Bestimmungen des kapitalistischen Produktions- und Reproduktionsprozesses vermittelt. Im Rahmen dieses Aufsatzes ist nur eine solche „untheoretische“ Einführung möglich. Im übrigen werden die Verfasser aber in nächster Zeit umfangreichere Arbeiten zur theoretischen Begründung der Gliederung des Gesamtarbeiters und zu spezifischen Ausschnitten der historischen Entwicklung desselben in Deutschland veröffentlichen.



beitsvermögen in den personalen Qualifikationen von Arbeitern wäre demnach, so weit das Interesse des Kapitals betroffen ist, überflüssig; Reproduktionsvermögen läge ausschließlich im Interesse der Lohnarbeiter selbst.

Diese Schlußfolgerung ist jedoch aus zwei Gründen falsch. Zum einen würde sie voraussetzen, daß das Reproduktionsproblem durch diese gesellschaftlichen Formen der Problemlösung *voll* gelöst werden kann, wovon — aus hier nicht näher darlegbaren Gründen — nicht auszugehen ist. Zum anderen aber setzen (fast) alle diese Problemlösungsformen ihrerseits konkrete Formen von Reproduktionsvermögen unabdingbar voraus, nun aber in je spezifischer Ausprägung.

(1) Die einen bestimmten Teil der Industriearbeiterschaft privilegierende Strukturierung des Gesamtarbeiters setzt voraus, daß die Privilegierung durch spezifisches Ausbildungs- und Arbeitsmarktverhalten dieser Arbeiter konkretisiert und reproduziert wird: z.B. durch ihre Orientierung auf Ausbildungs- und Weiterbildungsinvestitionen (statt auf unmittelbaren Arbeits-einsatz und kurzfristig maximale Entlohnung); durch Orientierung auf abgegrenzte<sup>1)</sup> Teilarbeitsmärkte und die damit verbundenen Strategien des Verbleibs in diesen Teilarbeitsmärkten (auch um den Preis vorübergehender Verschlechterungen) und der Abschottung dieser Teilarbeitsmärkte gegen zusätzlichen Zufluß; etc. Diese konkretisierende Vermittlung und Reproduktion einer deutlichen Unterscheidung in den Reproduktionsbedingungen des Gesamtarbeiters kann zusätzlich abgestützt werden durch partikularistische Strategien der relativ privilegierten Schicht von Arbeitern in ihren Auseinandersetzungen mit Kapital und Staat: so z.B. durch Vertretungsorgane, die nur oder vorrangig die Probleme der Qualifizierungs- und Arbeitsbedingungen dieser privilegierteren Gruppe politisch thematisieren und zum Gegenstand von Forderungen erheben.

(2) Die Sicherung der langfristigen und den gesamten Produktionsprozeß umfassenden Verfügbarkeit von genügend Arbeitsvermögen durch Vorhandensein und Nutzung einer Überschußbevölkerung setzt an sich keine Lohnarbeiterqualifikation voraus; sie ist ja gerade dadurch charakterisiert, daß Arbeitsvermögen ohne Folgeprobleme übermäßig vernutzt und/oder unterwertig entlohnt werden kann. Soweit aber die Nutzung dieser Überschußbevölkerung durch das Kapital in der Form erfolgt, daß Verschleiß und unterwertige Reproduktion auf einen bestimmten und gleichbleibenden Teil der Arbeiterbevölkerung konzentriert wird, ausreichende Reproduktion und relative Schonung dagegen auf einen anderen (gleichbleibenden) Teil — was auf-

1) Sei es durch das Merkmal einer spezifischen fachlichen Qualifikation, sei es durch bestimmte ethnische Zugehörigkeiten etc. Zum Konzept geschlossener Teilarbeitsmärkte vgl. Sengenberger, W., *Arbeitsstruktur, Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes*, Frankfurt/München 1975.

grund der oben angedeuteten inneren Schranken dieser Problemlösung wahrscheinlich ist<sup>1)</sup> —, sind bei den letzteren ähnliche Lohnarbeiterqualifikationen notwendig wie bei der relativ privilegierteren Gruppe eines unterschiedlichen Reproduktionsbedingungen ausgesetzten Gesamtarbeiters.

(3) Auch staatliche Eingriffe in den unmittelbaren Kapitalverwertungsprozeß zugunsten der längerfristigen und umfassenden Reproduktion von Arbeitsvermögen bedingen — wiederum spezifische — konkrete Formen von Reproduktionsvermögen: Das Reproduktionsproblem muß ja erst in seinen historisch je spezifischen Formen thematisiert, dem Staat gegenüber zur Forderung gemacht und gegen die unmittelbaren Kapitalinteressen durchgesetzt werden. Selbst bei paternalistischen, d.h. Probleme und Problemlösungen weitgehend antizipierenden Eingriffen des Staates müssen die Thematisierung von staatlich zu regelnden Reproduktionsproblemen und ihre faktische Regelung zumindest in einem gewissen Minimalumfang von der Arbeiterschaft mitgetragen und gegen die kurzfristigen Interessen des Kapitals unterstützt sowie schließlich vor allem in der konkreten Anwendung und Ausführung kontrolliert werden. Arbeiter müssen also in der Lage sein, ihre eigenen (Reproduktions-)Probleme in ihren verschiedenen konkreten Formen zu erkennen, zu artikulieren, diejenigen, die staatlichen Regelungen zugänglich sind, von anderen zu unterscheiden und sie schließlich in regelungsfähiger Form als Forderung zu erheben. Sie müssen dann auch — oder bei einem paternalistischen Staat: zumindest — die staatlichen Regelungen als ihre eigenen Probleme betreffend wiedererkennen, auf ihre konkrete Situation beziehen und in ihrer konkreten Situation durchsetzen können.

(4) Kollektive Auseinandersetzungen der Arbeiterschaft mit dem Kapital setzen im Prinzip bei den Arbeitern erhebliche Fähigkeiten und Kenntnisse für die strategische und taktische Planung und Durchführung dieser Auseinandersetzungen voraus. Diese Anforderungen bestehen zwar nicht für jeden einzelnen Arbeiter im vollen Umfang, da Arbeiterorganisationen diese Aufgaben partiell übernehmen (können). Zumindest im längerfristigen Durchschnitt aber müssen solche Auseinandersetzungen auch von den Arbeitern selbst oder wenigstens einem großen Teil derselben getragen und gestützt werden, da sich weder aktive Minderheiten noch die institutionalisierten Vertretungskörperschaften voll gegenüber der „Basis“ verselbständigen können. Das bedeutet, daß Arbeiter zumindest in Ansätzen die Gefährdung ihrer Reproduktion durch Veränderungen in Entlohnungs- oder Arbeitsbedingungen in ihren verschiedenen Formen erkennen und dem auch unter ungünstigen Bedingungen langfristig erfolversprechende Formen des Widerstands entgegensetzen können müssen; daß sie die alltäglichen Auseinandersetzungen mit dem Einzelkapital vermitteln können müssen mit den um-

1) Diese Lösung des Reproduktionsproblems tendierte u.a.W. dazu, mit der relativen Privilegierung eines bestimmten gleichbleibenden Teils des Gesamtarbeiters zu korrespondieren.

fassenderen Konflikten mit dem Gesamtkapital; daß sie die relative Bedeutung einzelner Konfliktpunkte in diesen Auseinandersetzungen für die Sicherung ihrer Reproduktion gewichten und eventuell vorübergehende Niederlagen gegen die Interessen des Kapitals hinnehmen können müssen etc.

*Zusammenfassend* läßt sich also feststellen, daß es erstens auf abstrakterer Ebene verschiedene Problemlösungsformen gibt, durch die Reproduktion von Arbeitsvermögen gesichert wird, wovon Reproduktionsvermögen von Lohnarbeitern nur *eine* Möglichkeit neben anderen darstellt; und daß aber zweitens auf einer konkreteren Ebene (fast) jede der anderen Problemlösungsformen spezifische konkrete Formen von Reproduktionsvermögen voraussetzt, — Lohnarbeiterqualifikationen, die jeweils auf eine bestimmte gesellschaftliche Problemlösung bezogen sind.

### **3. Disparitäten in den Reproduktions- und Qualifikationsinteressen von Kapital und Arbeit auf konkreterer Ebene**

(a) Um auf die (reformulierte) Ausgangsfrage zurückzukommen, ob die Interessen von Arbeiterschaft und Kapital an solchen Formen von Reproduktionsvermögen, die die Erhaltung von Arbeitsvermögen auch *gegen* bestimmte Zerstörungstendenzen des Kapitals zum Inhalt haben, zusammenfallen, ist es offensichtlich notwendig, die oben dargestellten gesellschaftlichen Problemlösungsformen danach zu unterscheiden, ob bzw. inwieweit sie *auch* im Interesse der Arbeiterschaft liegen.

(1) Die Ebene der Unterscheidung, auf der ein partielles Auseinanderfallen der — wie gezeigt, sich zumindest partiell deckenden — Interessen von Kapital und Arbeit an Reproduktionsvermögen bestimmt werden kann, ist die *Art* der Reproduktionssicherung durch die einzelnen Problemlösungen (und die auf diese bezogenen konkreten Lohnarbeiterqualifikationen).

Das Interesse der Arbeiter besteht in einer *kontinuierlichen, vollständigen und jedes vorhandene Arbeitsvermögen einbeziehenden* Reproduktion.

Das Interesse des Kapitals besteht darin, daß zu jedem Zeitpunkt der Gegenwart und Zukunft Arbeitsvermögen in *der Quantität* und *der Qualität* (d.h. dem Grad an Reproduziertheit) zur Verfügung steht, wie dies für den Verwertungsprozeß notwendig ist. Diese Zielgröße enthält mehrere Bestimmungen, in bezug auf welche Unterschiede zu dem Interesse der Arbeiterschaft möglich sind: Insofern das Quantum der vorhandenen Arbeitsvermögen größer ist (bzw. wird) als das vom Kapital jeweils benötigte, ist entweder kontinuierliche Ausparung eines Teils desselben von der Reproduktion oder eine nur diskontinuierliche bzw. eine nur unvollständige (das

heißt vorzeitigen Verschleiß implizierende) Reproduktion aller vorhandenen Arbeitsvermögen möglich, ohne daß dadurch das langfristige Interesse des Kapitals verletzt würde.<sup>1)</sup>

(2) An diesem Punkt muß das neben diesem — langfristigen und am Gesamtprozeß orientierten — Interesse des Kapitals an der Verfügbarkeit von ausreichendem Arbeitsvermögen existierende Interesse an maximaler Verwertung wieder einbezogen werden, von dem die Entfaltung der Widersprüche der Reproduktionssicherung ja überhaupt ausging. Dieses Interesse setzt definitionsgemäß die Möglichkeit unvollständiger Reproduktion von Arbeitsvermögen — sei es in Form übermäßigen Verschleißes, sei es in Form unterwertiger Entlohnung des Arbeitsvermögens — voraus.

Das bedeutet, daß eine im *widersprüchlichen Gesamtinteresse des Kapitals* liegende Form der Sicherung von Arbeitsvermögen nicht nur dadurch bestimmt ist, daß sie die vollständige Reproduktion des einzelnen Arbeitsvermögens und der Gesamtheit aller vorhandenen Arbeitsvermögen *nicht* positiv *verlangt*, sondern auch dadurch, daß sie explizit *Offenheiten für unvollständige Reproduktion* — und damit für die Verletzung der Reproduktionsinteressen der Arbeiter — erfordert.

(b) Bezogen auf diese beiden komplexen Zielgrößen — die Reproduktionsinteressen der Arbeiter und die Interessen des Kapitals an der Verfügbarkeit von Arbeitsvermögen — haben die oben dargestellten gesellschaftlichen Lösungen des Reproduktionsproblems offensichtlich *sehr unterschiedliche Problemlösungskapazität*; damit lassen sich auch die auf sie jeweils bezogenen, sie reproduzierenden oder verstärkenden konkreten Lohnarbeiterqualifikationen danach unterscheiden, ob sie im Interesse des Kapitals oder im Interesse der Arbeiterschaft liegen.

(1) Das Vorhandensein einer Überschußbevölkerung kann die Verfügbarkeit von Arbeitsvermögen — idealtypisch gesehen — unter völliger Verletzung der Interessen der Arbeiterschaft sichern; diese Form der Problemlösung ist ja gerade durch die nicht vollständige Einbeziehung aller vorhandenen Arbeitsvermögen und durch die dadurch bedingte Möglichkeit kontinuierlich unvollständiger Reproduktion des einzelnen Arbeitsvermögens, das ja rascher ersetzt werden kann, charakterisiert.

Die Existenz eines in bezug auf Entlohnung und Arbeitseinsatz stark differenzierten Gesamtarbeiters sichert zwar einerseits — idealtypisch gesehen — das Interesse des relativ privilegierten Teils an vollständiger (vollwertige Entlohnung und Schonung des Arbeitsvermögens wie auch Kontinuität umfas-

1) Im Konkreten sind diese hier idealtypisch gegeneinander gesetzten Möglichkeiten immer miteinander kombiniert.

sender) Reproduktion, verletzt aber andererseits die Interessen des deprivilierten Teils in ähnlicher Weise wie dies bei Vorhandensein einer Überschußbevölkerung der Fall ist.

Konkrete Lohnarbeiterqualifikationen, die auf diese beiden Formen der Problemlösung bezogen sind, sie reproduzieren oder sogar verstärken, liegen also im Interesse des Kapitals und entweder gar nicht im Interesse der Arbeiterschaft oder nur in dem des privilegierteren Teils derselben.

(2) Soweit die Verfügbarkeit von Arbeitsvermögen durch staatliche Rahmenbedingungen und Institutionen oder durch unmittelbare Auseinandersetzungen der Arbeiterschaft mit dem Kapital gesichert wird, ist eine solche Einschätzung a priori nicht möglich; es kommt hier auf den Inhalt der jeweiligen staatlichen Regelungen und Rahmenbedingungen bzw. der Forderungen der Arbeiterschaft gegen das Kapital an. Diese müssen ja durchaus nicht unbedingt auf kontinuierliche, vollständige und jedes vorhandene Arbeitsvermögen einbeziehende Reproduktion gerichtet sein, sondern können bestimmte Unvollständigkeiten der Reproduktion zulassen bzw. wahrscheinlich machen — etwa als „Preis“ für andere Absicherungen, — oder sogar verstärken, zumindest bei Teilgruppen, wenn etwa weitere Privilegierungen in bezug auf Entlohnung und Arbeitsbedingungen der schon relativ privilegierten Teilgruppe auf Kosten der anderen durchgesetzt werden.

Auf diese beiden Formen der Problemlösung bezogene konkrete Lohnarbeiterqualifikationen müssen also auf ihre inhaltliche Ausrichtung untersucht und danach unterschieden werden; bestimmte Formen von Lohnarbeiterqualifikation liegen mit anderen Worten nicht schon deshalb im Interesse der Arbeiterschaft, weil sie auf Auseinandersetzungen mit dem Kapital orientiert sind.<sup>1)</sup>

(c) Die Analyse komplizierend tritt hier allerdings hinzu, daß die verschiedenen gesellschaftlichen Formen der Lösung des Reproduktionsproblems ja nicht voll alternativ zueinander stehen. Die empirisch beobachtbare Tatsache, daß in allen westlichen Industriestaaten in der einen oder anderen Form gleichzeitig einerseits (vorhandene oder durch Arbeiterimmigration geschaffene) Überflußbevölkerung und Randschichten des Gesamtarbeiters übermäßig vernutzt und andererseits einer übermäßigen Vernutzung des Gesamtarbeiters durch staatliche Regelungen und Institutionen wie durch soziale Auseinandersetzungen Grenzen gesetzt werden, ist theoretisch auf die jeweiligen inneren Schranken dieser gesellschaftlichen Problemlösungsformen zurückzuführen. Sie können deshalb nicht alternativ je für sich allein stehen und entfalten erst sich gegenseitig ergänzend und miteinander ver-

1) Dies ließe sich etwa anhand bestimmter Verhaltensweisen mancher angelsächsischer Gewerkschaften veranschaulichen.

schränkt eine höhere und für den Verwertungsprozeß in der Regel ausreichende Problemlösungskapazität (ohne daß damit das Reproduktionsproblem in jedem Zeitpunkt hinreichend oder gar grundsätzlich gelöst wäre).

Man hat also immer von einer Kombination verschiedener Formen der Reproduktionssicherung auszugehen. Dabei sind offensichtlich recht große Unterschiede in Gewicht und konkreter Ausprägung dieser verschiedenen Formen der Problemlösung und in der Art ihrer Verschränkung möglich, wie sich bei der Untersuchung unterschiedlicher historischer Situationen einer Gesellschaft und beim Vergleich verschiedener kapitalistischer Gesellschaften feststellen läßt. Für die Beurteilung bestimmter, in einer Gesellschaft empirisch beobachtbarer Lohnarbeiterqualifikationen müssen also die jeweiligen spezifischen Ausprägungen der Lösung des Reproduktionsproblems, die sich in dieser Gesellschaft historisch herausgebildet haben, die Art ihres Zusammenspiels, ihre Problemlösungskapazitäten und -defizite (sowohl für die Interessen des Kapitals wie für die der Arbeiter) konkret untersucht werden.

Erst wenn man solche Untersuchungen in verschiedenen kapitalistischen Gesellschaften durchgeführt und dabei auch geklärt hat, inwieweit es partielle Substitutionsmöglichkeiten der verschiedenen Formen der Lösung des Reproduktionsproblems gibt, aber auch je spezifische Defizite ermittelt und als Ausdruck des Zusammenspiels der inneren Schranken der verschiedenen Problemlösungsformen analysiert hat, lassen sich auch unrealistische — romantisierende oder diskriminierende — Einschätzungen der in verschiedenen Gesellschaften dominierenden Lohnarbeiterqualifikationen vermeiden.<sup>1)</sup>

(d) Vor dem Hintergrund solcher theoretisch fundierten, historisch-empirischen Analysen der Sicherung der Reproduktion von Arbeitsvermögen in konkreten Gesellschaften lassen sich dann auch erst Aussagen treffen über *Formen und Probleme der Erzeugung von Lohnarbeiterqualifikationen*.

Die meisten der hier beispielhaft aufgeführten konkreten Lohnarbeiterqualifikationen werden ja beim einzelnen Arbeiter in der unmittelbaren Praxis der Erzeugung, Erhaltung und „Vermarktung“ von Arbeitsvermögen — durch Beobachtung und Nachahmung anderer Arbeiter — erworben, sei es nun im Produktionsprozeß, sei es im privaten Bereich. Es sind aber durchaus historische Veränderungen denkbar, die diese hier als dominant unterstellten naturwüchsigen Formen des Erwerbs von Lohnarbeiterqualifikationen defizitär werden bzw. genauer: deren Defizite zu groß werden lassen.

1) So ließen sich etwa die derzeit weithin emotional bestimmten und/oder zumindest der Erscheinungsebene verhafteten Einschätzungen der Arbeiter der Mittelmeerländer einerseits, der deutschen Arbeiterschaft andererseits in theoretisch kontrollierter Weise überprüfen.

Solche Veränderungen können zum einen die jeweils geforderten Lohnarbeiterqualifikationen inhaltlich betreffen, wenn sich die konkreten Formen der Gefährdung der Reproduktion verändern; zum anderen können sich die (davon analytisch zu unterscheidenden<sup>1)</sup>) Bedingungen der Erzeugung dieser Qualifikationen in der Praxis verändern. Anhand der Analyse solcher Veränderungen und den daraus resultierenden Qualifikationsdefiziten wäre zu erklären, ob bzw. weshalb die Vermittlung von (zumindest bestimmten) Lohnarbeiterqualifikationen Gegenstand expliziter Qualifizierungsprozesse wird oder werden muß. Ähnlich wie das Arbeitsvermögen in wenig entwickelten Stadien des kapitalistischen Produktionsprozesses unmittelbar im Arbeitsprozeß erworben wurde, später aber aufgrund der inneren Widersprüche dieses Produktionsprozesses die Vermittlung von Arbeitsvermögen zum Teil aus dem Produktionsprozeß ausgegliedert und Gegenstand eines zunehmend differenzierten Bildungswesens werden mußte, könnte also auch in bezug auf Reproduktionsvermögen eine objektive historische Notwendigkeit zur gesellschaftlich vermittelten Institutionalisierung eigenständiger Qualifizierungsprozesse bestehen, durch welche zumindest bestimmte Lohnarbeiterqualifikationen in verallgemeinerter Form erzeugt werden.<sup>2)</sup>

- 1) Konkret dürften die Veränderungen des einen und des anderen Typs natürlich oft zusammenfallen.
- 2) Solche Phänomene wie sozialkundlicher Unterricht in den Schulen, Partei- und Gewerkschaftsschulungen, Beratungsstunden durch das Arbeitsamt etc. könnten damit zugleich theoretisch begründet und in ihrer Unangemessenheit und Defizienz angesichts der hier dargelegten Komplexität des Reproduktionsproblems kritisch beleuchtet werden.

## IV. Resümee für die weitere theoretische Diskussion

(a) Es ist möglich, solche scheinbar vagen empirischen Phänomene wie Fähigkeiten und Kenntnisse für ein bestimmtes Ausbildungs- und Arbeitsmarktverhalten, die Fähigkeit zur Leistungszurückhaltung, die Fähigkeit zur gewerkschaftlichen Organisierung etc. werttheoretisch zu begründen als konkrete Formen des Reproduktionsvermögens von Lohnarbeitern, welches zur Erzeugung und Erhaltung ihres Arbeitsvermögens für das Kapital und den Tausch mit demselben notwendig ist.

(b) Reproduktionsvermögen umfaßt sowohl Momente, die positiv auf das Kapital — die Erzeugung von Arbeitsvermögen für das Kapital und den Tausch des Arbeitsvermögens mit diesem — bezogen sind, als auch solche, die negativ auf dessen Tendenzen zur Zerstörung von Arbeitsvermögen gerichtet sind. Die zuletzt genannten Momente liegen nicht nur im Interesse der Lohnarbeiter, sondern sind — zumindest bis zu einem gewissen Grad — auch im langfristigen Interesse des Kapitals an der Verfügung über ausreichendes Arbeitsvermögen notwendig.

Gegen das unmittelbare Interesse des Kapitals an optimaler Verwertung gerichtete konkrete Formen von Reproduktionsvermögen — Lohnarbeiterqualifikationen — lassen sich also gerade aus dem langfristigen Interesse des Kapitals und den widersprüchlichen Funktionsprinzipien des kapitalistischen Produktions- und Reproduktionsprozesses ableiten. Die Frage, ob neben Qualifikationen für das Kapital auch Qualifikationen gegen das Kapital möglich sind, erweist sich als falsch gestellt.

(c) Diese Notwendigkeit wird eingeschränkt, aber auch konkretisiert durch bestimmte andere gesellschaftliche Formen der Lösung des Problems der Reproduktion von Arbeitsvermögen. Auch diese gesellschaftlichen Formen der Problemlösung setzen allerdings meist die Existenz von Reproduktionsvermögen voraus, nun aber als konkrete und spezifisch auf die einzelnen Problemlösungen bezogene Lohnarbeiterqualifikationen.

(d) Auf dieser Basis ist es möglich, bestimmte konkrete Lohnarbeiterqualifikationen von anderen danach zu unterscheiden, ob sie im Interesse des Kapitals oder der Arbeiterschaft liegen. Dies ist allerdings nicht durch Zu-



ordnung auf den ersten Blick möglich, sondern nur durch die hier vorgenommene Rekonstruktion der komplizierten und widersprüchlichen Bedingungen der Reproduktion menschlichen Arbeitsvermögens. Hierbei sind insbesondere andere gesellschaftliche Lösungen des Reproduktionsproblems und die Art und Weise, wie sie die Interessen von Kapital und Arbeiterschaft an der Reproduktion von Arbeitsvermögen befriedigen oder verletzen, von Bedeutung.

(e) Für die theoretische Einordnung der in einer bestimmten Gesellschaft empirisch beobachtbaren Lohnarbeiterqualifikationen (auch für praktische berufsbildungspolitische und pädagogische Konsequenzen) müssen also zunächst die konkreten Formen der Lösung des Reproduktionsproblems, die sich in einer Gesellschaft historisch herausgebildet haben, die Art ihres Zusammenspiels sowie ihre Problemlösungskapazitäten und -defizite untersucht werden. Dann erst lassen sich Aussagen über konkrete Lohnarbeiterqualifikationen, ihre Funktion für die Interessen des Kapitals oder der Arbeiterschaft und die entsprechenden Qualifizierungsprozesse treffen.

---

# Veröffentlichungen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Stand 1976)

## 1. BUCHVERÖFFENTLICHUNGEN

*Schmidt, G.*, The Industrial Enterprise, History and Society: The Dilemma of German „Industrie- und Betriebssoziologie“ (Columbia University, Bureau of Applied Social Research), 1967

*Behring, K., Lutz, B.*, Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Berufsstruktur, Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in Bayern, in: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge, Hrsg., Soziale Probleme der Automation in Bayern (im Auftrag des Bayerischen Staatsministers für Arbeit und soziale Fürsorge), 1969

*Altmann, N., Kammerer, G.*, Wandel der Berufsstruktur (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München 1970

*Lutz, B., Düll, K., Kammerer, G., Kreuz, D.*, Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst — Ein Gutachten für die Gewerkschaft ÖTV, Carl Hanser Verlag, München 1970

*Lutz, B., Kammerer, G.*, Mathematiker und Naturwissenschaftler an Gymnasien — Bedarf im Jahre 1980 (im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk), Carl Hanser Verlag, München 1970

*Altmann, N., Bechtle, G.*, Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Carl Hanser Verlag, München 1971

*Altmann, N., Düll, K., Kammerer, G.*, Öffentliche Verwaltung — Modernisierung als gesellschaftliches Problem (im Auftrag des RKW), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt 1971

*Weltz, F.*, Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt 1971

*Böhle, F., Altmann, N.*, Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit — Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), Athenäum-Verlag, Frankfurt 1972, 22,— DM

*Düll, K., Sauer, D.*, Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien zur Ver-

---

waltungsforschung und Verwaltungsreform, Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e.V., Hrsg., Bonn 1972

*Lutz, B., Nase, H., Sengenberger, W., Weltz, F.*, Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt 1973

*Behr, M., v., Schultz-Wild, R.*, Arbeitsplatzstruktur und Laufbahnreform im öffentlichen Dienst — Empirische Untersuchung zur Gruppierung von Arbeitsplätzen und zu Karrieremöglichkeiten des Personals in Betriebs- und Verwaltungsbereichen (im Auftrag der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts), Nomos-Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1973, 36,— DM

*Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I.*, Facharbeiter und berufliche Weiterbildung (im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung), Hannover 1973

*Nuber, Ch., Krings, I.*, Abiturienten ohne Studium — Möglichkeiten und Grenzen des beruflichen Einsatzes (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt 1973, 19,80 DM

*Kammerer, G., Lutz, B., Nuber, Ch.*, Ingenieure im Produktionsprozeß — Zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt 1973, 19,80 DM

*Schultz-Wild, R., Weltz, F.*, Technischer Wandel und Industriebetrieb — Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik (im Auftrag des RKW), Athenäum-Verlag, Frankfurt 1973, 24,— DM

*Weltz, F., Schmidt, G., Sass, J.*, Facharbeiter im Industriebetrieb — Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt 1974, 19,80 DM

*Böhle, F., Lutz, B.*, Rationalisierungsschutzabkommen — Wirksamkeit und Probleme, Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Hrsg., Schwartz & Co., Göttingen 1974, 16,— DM

*Lutz, B., Sengenberger, W.*, Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Hrsg., Schwartz & Co., Göttingen 1974, 16,— DM

*Schmidt, G.*, Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA — Eine historische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt, Köln 1974, 18,— DM

*Sass, J., Sengenberger, W., Weltz, F.*, Betriebliche Weiterbildung und Arbeitskräftepolitik — Eine industriesoziologische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt, Köln 1974, 14,— DM

*Reihe: Arbeiten des ISF München*

*Lutz, B.*, Krise des Lohnanreizes — Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie (im Auftrag der Hohen Behörde — EGKS), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975, 48,— DM

*Düll, K.*, Industriesoziologie in Frankreich — Eine historische Analyse zu den Themen Technik, Industriearbeit, Arbeiterklasse (mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt Frankfurt/Köln 1975, 23,— DM

*Lutz, B., Kammerer, G.*, Das Ende des graduierten Ingenieurs? — Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln, 1975, 19,— DM

*Binkelman, P., Böhle, F., Schneller, I.*, Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht — Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975, 22,— DM

*Asendorf-Krings, I., Drexel, I., Kammerer, G., Lutz, B., Nuber, Ch.*, Reform ohne Ziel? — Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen — Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975, 20,— DM

*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, Hrsg.*, Betrieb — Arbeitsmarkt — Qualifikation I — Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit, aspekte verlag, Frankfurt, Sommer 1976

*Schultz-Wild, R., u.a.*, Personalpolitik in der Absatzkrise — Strategien und Maßnahmen betrieblicher Problembewältigung (Arbeitstitel) (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), aspekte verlag, Frankfurt, Herbst 1976

*Marquardt, R.*, Sonderschule — und was dann? — Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), aspekte verlag, Frankfurt, 1. Auflage 1975

*Reihe: Forschungsberichte aus dem ISF München*

*Maase, M., Sengenberger, W., Weltz, F.*, Weiterbildung — Aktionsfeld für den Betriebsrat? — Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Sozialpolitik (mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt, Köln/München 1975, 19,— DM

---

*Binkelmann, P., Schneller, I.*, Berufsbildungsreform in der betrieblichen Praxis — Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer Regelungen bei der Steuerung betrieblichen Handelns (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), aspekte verlag, Frankfurt/München 1975, 19,— DM

*Sengenberger, W.*, Arbeitsmarktstruktur — Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts (Deutsche Forschungsgemeinschaft — Sonderforschungsbereich 101 der Universität München, Teilprojekt C 4), aspekte verlag, Frankfurt/München 1975, 17,— DM

*Diill, K., Sauer, D., Schneller, I., Altmann, N.*, Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt — Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen von technisch-organisatorischen Veränderungen in der Deutschen Bundespost, 2 Bde. (im Auftrag des RKW), aspekte verlag, Frankfurt/München 1976, 89,— DM

*Drexel, I., Nuber, Ch., v. Behr, M.*, Zwischen Anlernung und Ausbildung — Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), aspekte verlag, Frankfurt/München, Herbst 1976, 22,80 DM

#### 1. HEKTOGRAPHIERTE FORSCHUNGSBERICHTE DES ISF (GELBE REIHE)

*Lutz, B., Kreuz, D.*, Wochenendpendler — Eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Ostbayerns (im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums), 1968, 17,— DM

*Behring, K.*, Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten — Kriterien zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte (im Auftrag des RKW), 1969 (vergriffen)

*Weltz, F.*, Bestimmungsgrößen der Frauenerwerbstätigkeit — Ergebnisse einer Umfrage, Text- und Tabellenband (im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), 1970 (vergriffen)

*Kosta, J., Krings, I., Lutz, B.*, Probleme der Klassifikation von Erwerbstätigen und Tätigkeiten — Ein Gutachten über notwendige Grundlagenforschungen und Möglichkeiten für pragmatische Verbesserung der „Berufs“-Klassifikation (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), 1970 (vergriffen)

*Biermann, S., Kreuz, D., Schultz-Wild, R.*, Vorgehensweisen und Konzeption der Stadtplanung — Analyse der Stadtentwicklungspläne von Chicago, Detroit, Paris und Stockholm (im Auftrag des Stadtentwicklungsreferats München), 1971, 15,50 DM

*Weltz, F., Schmidt, G.*, Arbeiter und beruflicher Aufstieg (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971 (vergriffen)

*Lutz, B., u.a.*, Modelluntersuchung eines geschlossenen Arbeitsmarktes am Beispiel des Wirtschaftsraumes Augsburg (im Auftrag des RKW), 3 Bde., 1972 (vergriffen)

---

*Bechtle, G., Böhle, F., Düll, K., Lutz, B., Nuber, Ch., Sauer, D., Sengenberger, W., Soziale Ungerechtigkeit — Überlegungen zu einem Forschungsprogramm (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1972 (vergriffen)*

### 3. SONSTIGE HEKTOGRAPHIERTE BERICHTE

*Lutz, B., Seyfarth, C., Informationen zur Situation des Jugendarbeitsschutzes, Forschungsbericht 02-1969 des Deutschen Jugendinstituts (im Auftrag des Deutschen Jugendinstituts), 1969*

*Lutz, B., Krings, I., Fleischer, J., Überlegungen zum Problem des „Bedarfs“ an hochqualifizierten Arbeitskräften und seiner Prognose, HIS-Brief 10 (im Auftrag des Hochschul-Information-Systems), 1970*

*Lutz, B., Krings, I., Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikation, HIS-Brief 18 (im Auftrag des Hochschul-Information-Systems), 1971*

*Thode, H., Entwicklungstendenzen des Nachwuchses zum Höheren Lehramt 1967/1969 (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1970*

*Kreuz, D., Schultz-Wild, R., Heil, K., Standortverhalten und Standortprobleme von Betrieben in München, Referat für Stadtforschung und Stadtentwicklung der Landeshauptstadt München, Hrsg., 1972*

*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, Daten zum Weiterbildungsverhalten (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973 (vergriffen)*

*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, Bekanntheit von Ausbildungsinstitutionen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973 (vergriffen)*

### 4. ABGESCHLOSSENE, NOCH NICHT VERÖFFENTLICHTE ARBEITEN

*Martiny, U., Zur Soziogenese von Erwerbslebenslauf und Beschäftigungsprivilegierung weiblicher Arbeitskräfte (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971*

*Lutz, B., Neugebauer, E., Vergleichende Lohn- und Gehaltsstruktur-Erhebung in ausgewählten Betrieben Deutschlands und Frankreichs (in Zusammenarbeit mit dem Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, im Auftrag des Centre d'Etude des Revenu et des Cout), 1973*

*Altmann, N., Bechtle, G., Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz (im Auftrag des RKW), 1974*

---

## 5. ARTIKEL

*Düll, K., Sauer, D.*, Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien für Verwaltungsforschung und Verwaltungsreform, Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e.V., Hrsg., Bonn 1972

*Altmann, N., Böhle, F.*, Technischer Fortschritt und soziale Risiken, in: Bundesarbeitsblatt, Heft 2, 1973

*Lutz, B., Sengenberger, W.*, Die Rolle von Kollektivvereinbarungen bei der Veränderung von Ungleichheiten in den Arbeitsbedingungen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 3, 1974

*Lutz, B.*, Vorläufige Notizen zur gesellschaftlichen und politischen Funktion von Beruf, in: Crusius, R., Lempert, W., Wilke, M., Hrsg., Berufsbildung — Reformpolitik in der Sackgasse?, Reinbek bei Hamburg 1974

*Düll, K., Sauer, D.*, Rationalisierung im öffentlichen Dienst, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 2, 1975

*Schneller, I., Binkelmann, P.*, Betriebliche Reaktionen auf Reformen der beruflichen Grundbildung — Zum Verhältnis von öffentlich-normativen Regelungen und betrieblichem Handeln, in: Soziale Welt, Heft 2, 1975

*Böhle, F., Weltz, F.*, Sozialpolitische Probleme des zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels, in: Vierteljahresschrift für Sozialrecht, Heft 1/2, 1975

*Böhle, F., Weltz, F.*, Zum Problem der Zumutbarkeit bei der Gewährung von Berufsunfähigkeitsrenten, in: Vierteljahresschrift für Sozialrecht, Heft 1/2, 1976

*Böhle, F., Sauer, D.*, Intensivierung der Arbeit und staatliche Sozialpolitik, in: Leviathan, Heft 1, 1975

*Böhle, F., Sauer, D.*, Replik auf die Bemerkungen von Claus Offe zum obigen Aufsatz, in: Leviathan, Heft 2, 1975

*Altmann, N., Böhle, F.*, Arbeitsprozeß und Sozialpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 6, 1975

*Böhle, F., Schneller, I.*, Jugendarbeitslosigkeit und die Mängel der Berufsbildungsreform, in: Laturner, S., Schön, B., Jugendarbeitslosigkeit, Reinbek bei Hamburg 1975

*Drexel, I., Nuber, Ch.*, Die betriebliche Qualifizierung von Jungarbeitern im Spannungsfeld von Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 9, 1975

---

*Böhle, F., Schneller, I.*, Betrieblicher Arbeitskräfteeinsatz und Berufsausbildung. Ursachen für die Mängel von Berufsausbildung — Konsequenzen für Reformen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 1, 1976

*Asendorf-Krings, I.*, Schein und Wirklichkeit der Fachoberschule — Zur bildungspolitischen Funktion weiterführender beruflicher Schulen, in: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, Heft 1, 1976

*Maase, M., Sengenberger, W.*, Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben? — Zur Vereinbarkeit von betrieblicher Personalplanung und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 9. Jg., Heft 2, 1976

*Schultz-Wild, R., v. Behr, M.*, Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung — Erste Ergebnisse einer Repräsentativerhebung bei Unternehmen in der Bundesrepublik, in: Personal, 27. Jg., Heft 5, Juli 1976

*Schultz-Wild, R., Sengenberger, W.*, Personalplanung im Rahmen unternehmerischer Planungstätigkeit, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 8, August 1976

*Maase, M., Mendijs, H.-G.*, Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und der Beteiligung des Betriebsrats, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 9, September 1976