

Teil I

Die Veränderung der Arbeitszeit im technologischen und gesellschaftlichen Wandel

Kapitel 1

Neue Technologien und Arbeits(zeit)organisation: Entscheidungsspielräume und Chancen für sozialverträgliche Regelungen?

Volker H. Schmidt

Unter den Regelungsmaterien, die im System industrieller Beziehungen verhandelt werden, ist Arbeitszeit nur ein (wenngleich wichtiger) Topos neben anderen. Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume im Bereich der Arbeitszeitpolitik bestehen nicht unabhängig von solchen in den übrigen strategisch relevanten Politikbereichen, die das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit bestimmen und lassen sich daher auch nicht unabhängig von diesen ermitteln. Das gilt erst recht, wenn Entwicklungen im Gange sind, die dieses Verhältnis im ganzen zu einer grundlegenden Neubestimmung herausfordern. Neue Technologien scheinen dafür einen wichtigen Anlaß zu bilden. Mit der Mikroelektronik steht eine neue Basistechnologie bereit, deren Einsatz einer verbreiteten Diagnose zufolge tiefgreifende Auswirkungen auf den gesellschaftlichen Arbeitsprozeß hat und die, im Verein mit anderen Wandlungstendenzen, einen strukturellen Umbruch in der industriellen Entwicklung einleitet.

Von einigen der dadurch bewirkten Veränderungen soll im folgenden die Rede sein. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem Einfluß Neuer Technologien auf die Gestaltung der betrieblichen Arbeit und deren Folgen für die Arbeitsbeziehungen. Eine die gesamte Untersuchung leitende Ausgangsüberlegung ist, daß Chancen für sozialverträgliche Arbeitszeitregelungen, so wie sie hier verstanden werden (vgl. dazu Wiesenthal 1986 sowie unten, Kap. 5), nicht zuletzt von der 'Qualität' industrieller Beziehungen bzw. den Kräftekonstellationen zwischen inner- und überbetrieblichen (kollektiven) Akteuren abhängen. Nur 'starke' Arbeitskräfte sind erfahrungsgemäß imstande, in gewissem Umfang eigene Interessen gegen die Vorstellungen des Managements durchzusetzen und Kompromisse zu erzielen, die für beide Seiten von Vorteil sein könnten. Die Einflußstärke der Beschäftigten aber bestimmt sich im wesentlichen nach ihrer 'Wichtigkeit', d.h. nach dem Grad, in dem Organisationen zur Erreichung der Funktionsziele von ihrer Kooperation abhängen. Und hier entstehen mit den Neuen Technologien offenbar Möglichkeiten und Optionen, die, je nachdem, wie sie genutzt werden, zwar unterschiedliche, aber auf jeden Fall weitreichende Konsequenzen für die Zukunft haben. Entscheidungen auf diesem Feld strategischer Auseinandersetzungen überlagern diejenigen auf allen anderen. Von daher erscheint es sinnvoll, sich vor der Annäherung an den eigentlichen Untersuchungsgegenstand zunächst mit ihm zu befassen. Das soll in zwei Schritten geschehen.

Der erste Abschnitt dient dazu, eine grundsätzliche Bestimmung des Zusammenhangs von Technik und Arbeitsorganisation vorzunehmen und zu fragen, welche Veränderungen mit der Ausbreitung Neuer

Technologien eintreten. Wichtige Einsichten vermittelt dabei die Organisationssoziologie, die zeigt, daß dieser Zusammenhang erheblich kontingenter, d.h. entscheidungsoffener ist, als Industriesoziologen in der Vergangenheit vielfach angenommen hatten.¹ Wie entschieden wird, ist freilich nicht völlig willkürlich, sondern abhängig von einer Reihe von Einflußgrößen, die es in diesem Abschnitt im einzelnen zu diskutieren gilt.

Nachdem somit das Spektrum technisch-organisatorischer Gestaltungsalternativen systematisch bestimmt ist, soll im zweiten Abschnitt empirisch geprüft werden, welche Trends sich bei der Implementierung neuer Technik in deutschen Betrieben bisher abzeichnen. Die Beschränkung auf die Bundesrepublik geschieht sowohl aus Raumgründen wie aus der Erwägung, daß sich daraus für unsere Fragestellung genügend Anhaltspunkte gewinnen lassen.

Auf der Grundlage der so gewonnenen Ergebnisse sollen dann abschließend einige eher spekulative Schlußfolgerungen über die Chancen sozialverträglicher Arbeitszeitregelungen gezogen werden (obwohl sie selbst nicht Gegenstand dieses Kapitels sind). Die durch die anhaltende Beschäftigungskrise, das Scheitern interventionistischer Krisenregulationspolitiken und die Internationalisierung der Kapitalmärkte bedingte Verschiebung von Initiative und Einflußgewichten in den kollektiven Arbeitsbeziehungen (Strauss 1984: 2; Scharpf 1987: 306) hat die Voraussetzungen, etwaige objektiv vorhandene Gestaltungsspielräume auch tatsächlich nutzen zu können, sicherlich nicht eben verbessert. Gänzlich hoffnungslos erscheint die Lage aber nicht. Dafür, daß die Unternehmen Gründe haben könnten, auch in einer für sie vergleichsweise günstigeren Situation Zugeständnisse zu machen, gibt es immerhin einige Anhaltspunkte.

1.1 Zum Zusammenhang von Technik und Arbeitsorganisation

Schenkt man den Autoren einiger neuerer, aufsehenerregender Studien zur Zukunft des Industriesystems Glauben, so stehen wir heute an einer "Wegscheide der industriellen Entwicklung" (Piore/Sabel 1985: 14), vor einer weitreichenden Entscheidung, in der es um grundlegende Alternativen des gesellschaftlichen Produktionssystems und der betrieblichen Arbeitsorganisation geht. Neue, mikroelektronisch basierte Informations-, Steuerungs- und Kommunikationstechnologien böten die Chance einer Abkehr von der Massenproduktion zugunsten mehr handwerklich gestützter Fertigungsstrukturen (Piore/ Sabel, ebd.), ermöglichten ein "Ende der Arbeitsteilung" (Kern/Schumann 1984) und, auf der Linie eines "anthropozentrischen Entwicklungspfads" (Brödner 1985), eine Rückkehr zu menschengerechter Produktion. Für eine Nutzung dieser technisch bereitgestellten Möglichkeiten sprechen nach Auffassung einer wachsenden Anzahl von Autoren nicht nur humanitäre

¹ Eine zunächst wenig beachtete Ausnahme bildete allerdings Burkard Lutz, der bereits in den sechziger Jahren die Prämisse der vollständigen "Determiniertheit der menschlichen Arbeitsformen durch Produkt, Produktionstechnik und allenfalls noch Produktionsweise" (1969: 232) in Frage stellte und auf die große Variabilität hinwies, die Arbeitsformen selbst bei nahezu identischen technisch-ökonomischen Produktionsbedingungen annehmen können.

Gründe, sondern, langfristig gesehen, auch solche ökonomischer Effizienz. Überdies erwiesen sich das System industrieller Massenproduktion und die typischerweise mit ihm verbundene, auf rigider Funktionstrennung beruhende tayloristische Arbeitsorganisation als zu starr, um den von einer turbulenteren Marktumwelt ausgehenden Anforderungen an erhöhte Flexibilität gerecht zu werden. Welches ist der Hintergrund solcher Einschätzungen und wieviel Realitätsgehalt besitzen sie?

Die breit diskutierte "Krise der Massenproduktion" macht sich für die Unternehmen vor allem in Form verschärfter Konkurrenzbedingungen auf dem Weltmarkt bemerkbar, wo sog. Schwellenländer in ehemalige Domänen der etablierten Industrienationen eindringen. Mit standardisierten Massenprodukten lassen sich die erworbenen Marktanteile gegen solche Billiglohnländer kaum halten, geschweige denn ausbauen. Gleichzeitig differenziert sich die Nachfrage immer mehr: Die Ansprüche an Produktqualität und -vielfalt steigen, der Bedarf an einem speziell auf individuelle und häufig wechselnde Kundenwünsche abgestimmten Angebot an Produkten und Dienstleistungen wächst und die Fähigkeit, termin- und nachfragegerecht zu liefern, kann zu einem konkurrenzentscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Krisen sind eine Zeit der Entscheidungen, in denen es für das Überleben einzelner Firmen darauf ankommt, rasch innovative Lösungen zur Verbesserung ihrer Bestandsvoraussetzungen zu finden (Streeck 1988). Welche unter den in Frage kommenden strategischen Alternativen die für die langfristigen Interessen des Unternehmens 'richtige' ist, läßt sich im vorhinein nicht exakt bestimmen, ist ungewiß. Innovation ist daher zwingende Bestandsprämisse und bleibt zugleich eine riskante Investition in unsichere Zukunftschancen, die immer auch enttäuscht werden können. Das umso mehr, da es, wie ökonomische Theorie und angelsächsische Organisationssoziologie energisch herausgearbeitet haben, keinen 'one best way' der Kapitalverwertung gibt. Vielmehr stehen in jeder entscheidungsrelevanten Situation mehrere 'gleich gute' Handlungsalternativen zur Verfügung, für deren Auswahl das Motiv der Profitmaximierung zwar ein orientierungsleitendes Steuerungskriterium ist, aber keine "Instruktivität" besitzt (U. Berger 1984: 63ff.). Weil Unternehmen ihren Bestand in einer dynamischen, für sie unkontrollierbaren Umwelt sichern müssen, deren Komplexität nur Entscheidungen von "begrenzter Rationalität" zuläßt (vgl. dazu March 1986), haben Innovationen den Charakter von Suchstrategien, die nur mehr oder weniger erfolgreich sein können. Wie erfolgreich, stellt sich freilich erst hinterher heraus.

Strategische Entscheidungen, wie sie durch Veränderungen in der kompetitiven Umwelt eines Unternehmens erzwungen werden können (sei es durch Veränderungen in der Marktnachfrage, Verkürzungen der Produktinnovationszyklen, verschärfte Preiskonkurrenz aufgrund des Auftretens neuer Anbieter oder sonstwie relevanter Faktoren), haben aber auf jeden Fall weitreichende Konsequenzen für dessen Fortbestand und zukünftigen 'Charakter' (wie weitreichend hängt u.a. davon ab, auf welchen Feldern sie getroffen werden). Eine übliche, durch verschlechterte Wettbewerbsbedingungen in Gang gesetzte Entscheidungssequenz haben Kochan et al. (1984: 24ff.) beschrieben: Zunächst muß das Unternehmen darüber befinden, ob es am Markt bleiben und den Konkurrenzkampf aufnehmen soll, oder ob es nach Lage der Dinge sinnvoller erscheint, sich anderen Märkten zuzuwenden. Entscheidet es sich für den Verbleib am Markt, stehen prinzipiell zwei alternative Konkurrenzstrategien zur Verfügung, die ihrerseits Einfluß auf seine 'interne' Umwelt

haben, insbesondere auf die Organisationsstruktur. So korrespondiert der Option für strenge Preiskonkurrenz auf der Basis niedriger Stückkosten und großer Stückzahlen (high volume, low margin) normalerweise eine taylorisierte, hochgradig arbeitsteilige Organisationsform. Umgekehrt geht mit der Strategie einer "flexiblen Spezialisierung" (Piore/Sabel) auf in Kleinserien- oder Spezialanfertigung hergestellte Produkte von hoher Qualität (low volume, high margin) eher eine gewisse Lockerung der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung einher. Die gewählte Organisationsstruktur und die unternehmensinterne Qualifikationsstruktur der Beschäftigten entscheiden schließlich mit darüber, welche Produktkomponenten in eigener Regie erstellt und welche an externe Auftragnehmer vergeben werden sollen.

Solche Entscheidungen über die richtige 'business strategy' affizieren natürlich auch die Beziehungen zu den Arbeitskräften sowie deren inner- und überbetrieblichen Interessenvertretungsorganen. Umgekehrt wirkt sich indes auch, wie vor allem Wolfgang Streeck hervorgehoben hat, die Qualität der zu einem gegebenen Zeitpunkt 'gepflegten' industriellen Beziehungen auf die jeweils eingeschlagene Richtung strategischer Entscheidungen aus. Darauf wird noch zurückzukommen sein.

An dieser Stelle soll erst einmal die Rolle diskutiert werden, die der Technik für die Organisation von Produktion und Arbeit zukommt. Dabei gilt es zunächst, einem in der Industriesoziologie (teils offen, teils unterschwellig) immer noch verbreiteten Technikdeterminismus entgegenzutreten, der, häufig in Verbindung mit verschiedenen Varianten eines ökonomischen Determinismus und/oder hyperrationalistischen Managementkonzepts (vgl. dazu kritisch Wetz 1986), Technik im wesentlichen als einen "exogenen Produktionsfaktor" behandelt (Littler 1987: 66), der eine bestimmte Form der Arbeitsorganisation quasi-vorentscheidet. Trotz einer ganzen Reihe von inhaltlichen, konzeptionellen und die sachlichen Schwerpunkte der Forschung betreffenden Differenzen, die die in diesem Spektrum anzutreffenden Positionen zweifellos aufweisen, ist ihnen doch eine Vorstellung gemeinsam, derzufolge der Technikentwicklung eine immanente, unilineare Eigendynamik innewohnt, die in einer immer umfassenderen, raffinierteren und undurchdringlicheren Kontrolle der Arbeitskräfte seitens des Managements mündet. In diesem Sinne werden auch die Neuen Technologien lediglich als ein weiterer Markstein auf dem unaufhaltsamen Weg zur "reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital" angesehen (für unzählige andere vgl. nur etwa die einschlägigen Beiträge in: Institut für Sozialforschung 1981; sowie, etwas neuer: Schmiede/ v. Greiff 1985; Düll 1985).

Diese Positionen, die, im Gegensatz zu den oben referierten Auffassungen über die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen, zumindest implizit davon ausgehen, daß es eigentlich gar nichts zu entscheiden gibt, sind aus mindestens drei Gründen unbefriedigend:

Sie sind erstens analytisch unterkomplex, weil sie von vornherein den möglichen Einfluß ausblenden, den unterschiedliche gesellschaftliche Stellgrößen nicht nur auf die Implementierung, sondern bereits auf die Entwicklung von Technik haben können. Zu den Faktoren, die die Entwicklung von Technologien mitbeeinflussen, gehören, neben der Qualität des gesellschaftlichen Ausbildungssystems (Sorge 1986) und der industriellen Beziehungen (Sorge/Streeck 1987), auch solche der "staatlichen Forschungsförderung und Techniknormierung, der wissenschaftlichen Forschung und Entwicklung (...) und der politischen und kulturellen Bewegungen der Legitimierung und des Widerstands gegen

Technik" (Feldhoff/Offe/Wehrsig 1987: 15). Diese gilt es in die Analyse der Entstehungszusammenhänge von Techniken und Technologien systematisch mit einzubeziehen. Erst wenn man sich der 'Wechselwirkung' zwischen Technikentwicklung und deren wirtschaftlichem, politischem und sozialem Umfeld vergewissert, treten auch die Gestaltungsalternativen ins Bewußtsein.

Sie weisen, zweitens, als Folge eines zu simplen Verständnisses unternehmerischen Handelns, eine starke Tendenz zur "Heroisierung des Managements" auf (Weltz 1986: 154) und werden dann in dem übermäßigen Respekt, den sie diesem bei aller Kritik (und in ihrer Kritik) vielfach zollen, gleichsam zu Opfern ihrer eigenen Projektionen. Vor dem Hintergrund eines "monolithischen und zweckrationalen" Modells von Unternehmen und Betrieben (U. Berger 1984: 57) entsteht der Eindruck, als verfüge das Management über ein kohärentes, in sich widerspruchsfreies Konzept der Interessenoptimierung, das ungebrochen ('top down') auf allen Ebenen der Organisation verwirklicht wird. Diese Einschätzung ist aber schon aufgrund der immer wieder beobachteten, teils erheblichen Differenzen "zwischen intendierter Strategie und realisiertem Ergebnis" (Littler 1987: 32) wenig einleuchtend. Sie blendet überdies die Auswirkungen aus, die Machtauseinandersetzungen und Partialinteressen innerhalb und zwischen einzelnen Abteilungen genauso auf den tagtäglichen "Prozeß des Organisierens" (Weick 1985) haben, wie unterschiedliche Problemdefinitionen und Relevanzsetzungen von Inhabern über-, neben- und untergeordneter Positionen. Demgegenüber weist ein organisationssoziologisch belehrtes, 'systemrationales' Modell vom Unternehmen nicht nur den Vorteil erhöhter Komplexität auf, sondern auch den, von vornherein einen systematischen Ort für derartige Friktionen bereitzustellen. Es trägt, indem es Entscheidungen und Strategien nicht der Organisation oder dem Management pauschal zurechnet, sondern verschiedenen Rationalitätsstandards folgenden innerbetrieblichen Akteuren mit je eigenen selektiven Wahrnehmungsmustern, zugleich zur Entmystifizierung seines Gegenstands bei.

Sie haben, drittens, einen empirisch-historischen 'bias', der aus der Hypostasierung der im Bereich mechanisierter Massenproduktion in der Tat lange Zeit dominierenden tayloristisch-fordistischen Organisationsstruktur zu dem Paradigma industrieller Produktion überhaupt resultiert. Alle diejenigen Produktionsbereiche, die diesem Muster bisher (noch) nicht entsprachen, wurden lange Zeit als rückständig und im Verschwinden begriffen angesehen. Nur so konnte der Eindruck entstehen, als folge der gesamte Entwicklungsprozeß von Technik einer einsinnigen Logik der fortschreitenden Degradation und Kontrolle menschlicher Arbeit (vgl. dazu prominent Braverman 1974). So gefangen waren manche Autoren von der 'Logik' ihrer Argumentation, daß zuweilen in Vergessenheit zu geraten drohte, daß es nicht die aus abstrakten Verwertungsimperativen abgeleiteten Kontrollbedürfnisse selbst sind, derentwillen Arbeitskräfte beschäftigt werden: "For above all, workers are recruited for a labour process, and not simply a management control system" (Manwaring/Wood 1985: 180). Hinzu kommt noch, daß jene perhorreszierten, auf Zerstückelung und konsequenter Hierarchisierung beruhenden Formen der Arbeitsorganisation, nicht einmal zur Blütezeit der Massenproduktion so eindeutig das Bild industrieller Arbeit bestimmten, wie diese Autoren glauben machen wollen. Daneben gab es weiterhin wichtige Produktionszweige (etwa die gesamte Investitionsgüterindustrie), in denen stärker auf handwerklich gestützte Fertigungsstrukturen mit entsprechend erweiterten Dispositionsspielräumen für die in diesen Bereichen traditionell hochqualifizierten Arbeitskräfte zurückgegriffen wurde. So kann mit Recht bezweifelt werden, ob die Mehrheit der in der Produktion Beschäftigten jemals mit Organisationstypen in Berührung gekommen sind, wie

sie hier vorschnell zum Modell einer ganzen Produktionsweise erhoben werden (zu beträchtlichen Differenzen zwischen Branchen, aber selbst ganzen Industrieländern vgl. schon Lutz 1976 sowie zuletzt Piore/Sabel 1985).

Wenn also, um noch einmal ein knappes Resümee aus der Diskussion der oben kritisierten reduktionistisch-deterministischen Ansätze zu ziehen, entgegen einem verbreiteten Vorurteil davon ausgegangen werden muß, daß die Zusammenhänge zwischen Unternehmensorganisation und technischem Produktionsapparat immer schon kontingent, d.h. entscheidungsoffen und variabel waren, dann gilt das in bezug auf die Nutzung Neuer Technologien offenbar erst recht: “Gerade die neuen Informations- und Kommunikationstechniken zeigen einen hohen Grad an Variabilität und Offenheit für unterschiedliche Strategien der Technisierung und Organisierung. Dadurch eröffnen sie auch für die Organisationsebene ganz neue Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation” (Feldhoff/Offe/Wehrsig 1987: 15). Die Wahlmöglichkeiten, anstatt unaufhörlich zu degenerieren, nehmen also eher noch zu. Ähnlich äußern sich auch Sorge und Streeck (1987: 17): “New technology (...) does not as such determine manufacturing policy. If at all, it seems to extend rather than to narrow down the range of available choices”. Die Bandbreite dessen, was durch sie in den Dimensionen Technisierung und Organisierung möglich wird, haben Werner Rammert und Christof Wehrsig (1988) beschrieben. Sie weisen zunächst darauf hin, daß es, weil in beiden Dimensionen erhebliche Gestaltungsspielräume sozusagen gleichursprünglich bestehen, heute noch weniger sinnvoll ist, von der Auswahl und Gestaltung einer bestimmten Produktionstechnik auf eine dadurch priorisierte Arbeitsorganisation zu schließen. Die “Sozialdimension der Technik” gerate nunmehr bei deren Einsatz “sofort in den Blick” (Rammert/ Wehrsig, a.a.O.: 306). Deshalb bedürfe es von vornherein eines Konzepts für die Strukturierung der Gesamtorganisation des Betriebs. Ausgehend von solchen Überlegungen und in terminologischer Anknüpfung an Perrow (1987) postulieren sie dann je zwei strategische Optionen in beiden Dimensionen, die sich insbesondere hinsichtlich der Grade an Stabilität und Flexibilität unterscheiden ließen, welche sie der Organisation jeweils gewährten:

Demnach wird eine stabile, für “dauerhafte Ziele” sehr effektive Variante der Technisierung repräsentiert durch jenen “linear fest verkoppelten” Typus mechanisierter Massenproduktion, von dem bereits die Rede war. Einen Prototyp dafür sehen Rammert und Wehrsig in Stahlfertigungsstraßen, in denen der Produktionsablauf weitgehend starr und maschinell vorgegeben ist und die Arbeitskräfte “eng mit den Maschinen und technischen Anlagen verkoppelt” sind (a.a.O.: 308). Eine flexiblere Variante der Technisierung werde hingegen durch informatisierte ‘Just-in-time’-Produktionsverfahren verkörpert, wie sie neuerdings etwa in der Automobilindustrie anzutreffen seien (“differenziert lose verkoppelt”). Diese Option habe gegenüber der herkömmlichen Massenproduktionstechnologie zwar den Nachteil einer größeren Abhängigkeit von qualifiziertem Fachpersonal, böte dafür aber auch die Chance, rasch auf marktinduzierte Änderungen der Produktnachfrage reagieren zu können.

Soviel zur Technisierung. In der Dimension der Organisierung bewegen sich die strategischen Alternativen zwischen einem “bürokratisch-hierarchischen” Typus auf der einen und einem “situativ-reagiblen” Typus auf der anderen Seite des Optionenspektrums. Dem wachsenden Bedarf an Infor-

mationsverarbeitung und -selektion auf allen Ebenen des Betriebs versucht ersterer durch Festlegung eng umrissener Entscheidungsbefugnisse, fixierte Aufgabenteilung, genaue Arbeitsplatzbeschreibung usw. zu begegnen. Das verspricht ein hohes Maß an interner Sicherheit, hemmt dafür allerdings die Innovativität. Sie wird durch den zweiten Typus gefördert, der die größere Flexibilität und Lernfähigkeit gegenüber relevanten Umweltanforderungen, die er durch eine Auflockerung der Hierarchie und eine breiter angelegte Nutzung der Kompetenzen seiner Arbeitskräfte gewinnt, mit einer Verschlechterung der Kontrollmöglichkeiten bezahlen muß.

Diese vier Optionen der Technisierung und Organisierung ließen sich nun grundsätzlich zu drei Typen von Betriebsstrukturen kombinieren:

(1) zu einem “ultrastabilen Typ”, der bei “Wandlungen der Umwelt große Probleme der Anpassung” habe (a.a.O.: 313) und, so läßt sich hinzufügen, dessen einzige Überlebenschance dann im radikalen Gesundshrumpfen besteht.

(2) zu einem “hyperflexiblen Typ”, der zwar hochgradig innovativ sei, sich dafür aber Schwierigkeiten bei der Stabilisierung zu einem “dauerhaft erfolgreichen Betrieb” einhandele.

(3) schließlich zu einem “balancierten Typ”, der sich ins Gleichgewicht bringe, “indem er sich bei einer variablen Technik über eine bürokratische Organisationsstruktur oder bei einer offenen und flexiblen Organisationsweise über ein linear fest verknüpftes technisches Produktionssystem” stabilisiere (a.a.O.: 314).

Bei den oben beschriebenen Typen handelt es sich, das betonen die Autoren ausdrücklich, um idealtypische Konstrukte, die man in reiner Form in der betrieblichen Wirklichkeit kaum antreffen wird. Für heuristische Zwecke ist es dennoch sinnvoll, sich das Spektrum denkbarer Möglichkeiten auf ganzer Breite zu vergegenwärtigen. Die so gewonnenen strategischen Alternativen dienen dann gleichsam als Kontrastfolie bei der Bestimmung der wahrscheinlichen Entscheidungen von Unternehmen, deren tat-sächliche Varianz sich u.a. aus den unterschiedlichen Umweltbedingungen erklärt, denen diese sich jeweils konfrontiert sehen. So wird auch empirisch erkennbar, daß die Beziehungen zwischen Technik, Organisation und Gesellschaft sich nicht als einseitige Determinationsverhältnisse beschreiben lassen (in welcher Richtung immer), sondern als ein vielschichtiges System von Interdependenzen konzeptualisiert werden müssen, für dessen konkrete Ausgestaltung die Orientierungen und Entscheidungen maßgeblicher strategischer Akteure von konstitutiver Bedeutung sind.

Zurück zu den Typen. Wenn sie auch, wie betont, in Reinform wohl nur selten auftreten dürften, lassen sich doch relativ einfache Beispiele finden, die selbst den extremen kombinatorischen Varianten wenigstens annäherungsweise entsprechen: so etwa in den Bereichen von Bergbau-, Stahl- und Werftenindustrie für den “ultrastabilen” und in hochgradig professionellen Bereichen des Dienstleistungssektors (wie Beratungsfirmen, Ingenieurbüros etc.) für den “hyperflexiblen” Typ (Rammert/Wehrsig, a.a.O.: 314). Sie sind aber entweder im Absterben begriffen oder in den Randzonen der industriellen Produktion angesiedelt und damit für deren betriebliche Wirklichkeit eher un-

typisch. Den für die 'Zukunft der Arbeit' eigentlich interessanten Fall stellt der dritte, "balancierte" Typ dar, zumal auch für ihn gilt, daß er nicht "generell auf der Kombination eines einheitlichen Typs der Technisierung mit einem einheitlichen Typ von Organisation" beruht. Wahrscheinlicher sei statt dessen, so Rammert/Wehrsig, daß "sowohl stabile und flexible Organisationsweisen als auch variable und fixierte Technisierung miteinander vermischt" würden (a.a.O.: 314f.).

Welche 'Mischform' im Einzelfall jeweils bevorzugt wird, hängt nun wiederum von einer ganzen Reihe von Einflußgrößen ab, die im folgenden diskutiert werden sollen. An erster Stelle wäre dabei die Marktsituation zu nennen, in der ein Unternehmen sich befindet. Je nachdem, auf welchen Produktmärkten es sein wirtschaftliches Heil sucht, wird es sein organisatorisches Design wählen. Wie eingangs gesehen, bestehen hier die grundsätzlichen Alternativen zwischen Massenmärkten und solchen für Produkte von hoher Qualität und kleinerer Stückzahl. Unter stabilen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und bei stetigen Nachfragesteigerungen können auch und gerade Unternehmen mit relativ starren, hochgradig arbeitsteiligen Organisationsformen außerordentlich erfolgreich sein. Das ändert sich jedoch, wenn sie es, wie seit etwa Mitte der siebziger Jahre zunehmend der Fall, mit rascher sich wandelnden Märkten und einer differenzierteren Nachfrage zu tun bekommen. In dieser Situation stellt sich für ein betroffenes Unternehmen die Frage, ob es trotz verschlechterter Umweltbedingungen am Markt bleiben und sich, bei im wesentlichen unveränderten Strukturen, über einen intensivierten Preiskampf zu behaupten versuchen soll, oder ob es sich eher spezialisieren bzw. sein Angebot differenzieren soll; dann freilich stehen beträchtliche Reorganisations- und Umstellungsprobleme ins Haus.

Die Neuen Technologien bieten da als solche wenig Entscheidungshilfe, sie sind für beide Zwecke nutzbar. Rein technisch gesehen eignen sie sich genauso zu einer weiteren Rationalisierung und Automatisierung der Produktion wie zur Herstellung 'individualisierter', maßgeschneiderter Güter, mit denen spezielle Kundenwünsche befriedigt werden können. Unter arbeitsorganisatorischen Gesichtspunkten läuft erstere Variante tendenziell auf eine Verschärfung der Arbeitsteilung und massive Verringerung des Arbeitsvolumens hinaus, letztere, bei wesentlich unklarerer Folgen für die Beschäftigtenzahl, auf eine gewisse Auflockerung und Entpolarisierung von Qualifikationsstrukturen und Dispositionsbefugnissen.

In diesem Sinne ist es durchaus angebracht, von einer "grundlegend neuen Entscheidungssituation" zu sprechen. Tatsächlich geht es heute allerdings weniger, wie Piore/Sabel suggerieren, um die Wahl zwischen Massenproduktion und flexiblen Fertigungssystemen, als darum, auf welchem Wege mehr Flexibilität erreicht werden soll (zu einer diesbezüglichen Kritik an Piore/Sabel vgl. Brandt 1986). Denn das ist das Kernproblem, dem sich angesichts dauerhaft turbulenterer Märkte alle Unternehmenstypen stellen müssen. Nicht ob, sondern wie flexibilisiert werden soll, ist die entscheidende Frage. So gesehen geht es auch im Bereich der Massenproduktion in der Regel nicht lediglich um die schlichte Alternative, entweder Automatisierung oder Spezialisierung zu betreiben. Vielmehr muß nach einer Kombination von Technik und Arbeitsorganisation gesucht werden, die geeignet erscheint, gleichzeitig die Kosten zu reduzieren und die Qualität der Produkte zu verbessern. Und hier können dann zwar Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt werden, aber welches organisatorische Design optimal ist, bleibt ungewiß, kann nur durch praktische Experimente bestimmt

werden.

Weder die Produktmärkte, auf die ein Unternehmen sich konzentriert, noch die im allgemeinen mit ihnen verbundenen Konkurrenzstrategien (high volume, low prices vs. low volume, high prices), vermögen also für sich genommen schon hinreichend Auskunft über dessen wahrscheinliche Organisationsform zu geben. Immerhin zeigte sich bei der Diskussion der in Betracht kommenden strategischen Alternativen, daß aufgrund eines erweiterten Technologieangebots mehrere 'gleich gute' Optionen bereitstehen, die a priori keine eindeutige Entscheidung zulassen und daß es, unabhängig davon, wie auf diesen Feldern entschieden wird, für die Unternehmen vor allem darauf ankommt, flexibler zu werden. Es soll nun geprüft werden, ob sich aus einer eingehenderen Untersuchung der Flexibilisierungsproblematik Anhaltspunkte für die Beantwortung der Frage nach der 'richtigen' Mischform technischer und organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten ergeben.

Flexibilisierungsbemühungen zielen, wie Streeck (1988) gezeigt hat, in erster Linie (aber keineswegs ausschließlich) auf die Form der Arbeitsbeziehungen und die Struktur von Beschäftigungsverhältnissen. Sie sind das Schlüsselkonzept, mit dem die Unternehmen versuchen, ein nie gekanntes Ausmaß ökonomischer Unsicherheit, "deriving from a need for continuous rapid adjustment to a market environment, that seems to have become permanently more turbulent than in the past" (a.a.O.: 7), in den Griff zu bekommen. Aufgrund einer tiefen Unsicherheit über die richtige Managementstrategie bleiben jedoch alle Versuche des 'management of uncertainty' unvollständig, tentativ. Das zumal, da auch Flexibilität auf mehreren Wegen erhöht werden kann, die in jeweils unterschiedliche Richtungen weisen. Grundsätzlich bieten sich wiederum zwei, im Prinzip einander ausschließende, praktisch aber wohl eher kombinierte Strategien an: Nach innen kann der Versuch unternommen werden, das vorhandene Arbeitskräftepotential breiter einzusetzen. Dafür bedarf es, auf der Basis erweiterter statusbezogener Rechte für die Beschäftigten, einer Lockerung von Arbeitsplatzbeschreibungen und vermehrter Anreize zum Erwerb 'polyvalenter' Qualifikationen. Nach außen kann mehr Flexibilität hingegen über eine 'Liberalisierung' der Beschäftigungsverhältnisse erreicht werden, wie sie durch eine stärkere Betonung kontraktueller Elemente in den Arbeitsbeziehungen ermöglicht würde (Stichwort 'Deregulation'). Wie ist das zu verstehen?

Arbeitsbeziehungen werden, wie viele andere Beziehungen auch, die zum Zweck des Austauschs von Gütern und Leistungen eingegangen werden, vertraglich geregelt. Im Unterschied zu anderen Verträgen weisen Arbeitsverträge jedoch ein irreduzibles Moment der Unbestimmtheit auf, das eine exakte Festlegung aller Einzelheiten in den Beziehungen zwischen den vertragschließenden Parteien, also zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, systematisch verhindert (vgl. Offe/Hinrichs 1984: 54ff.). So kommt es, daß diese 'immer schon' durch eine prekäre Mischung kontraktueller und statusbezogener Elemente konstituiert sind (zum folgenden Streeck 1988). Dabei legen erstere die Pflichten der Arbeitnehmer und die Rechte der Arbeitgeber fest, während letztere bestimmen, wo die unternehmerische Verfügungsgewalt endet und welche Rechte die Arbeitnehmer ihrerseits gegenüber den Arbeitgebern geltend machen können; so jedenfalls läßt sich, in einer etwas schematischen Darstellung, das Verhältnis von Kontrakt und Status im Grundsatz beschreiben.

Wenn Unternehmer nun seit einigen Jahren vermehrt über Rigiditäten klagen, die ihnen die

notwendigen Anpassungsleistungen an veränderte Marktbedingungen erschweren, dann meinen sie damit, neben historisch nach und nach gewachsenen Ansprüchen und Rechten der Beschäftigten, wie etwa Regelungen des Kündigungsschutzes und der Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle, das Anrecht auf Dauerarbeitsverhältnisse, relativ lange Urlaube usw., auch z.B. institutionelle Hindernisse gegen die Senkung von Löhnen oder innerbetriebliche Umbesetzungsmaßnahmen, wie sie sich aus der Allgemeinverbindlichkeit tarifvertraglicher Regelungen und der Privilegierung von Facharbeitern gegenüber Angelernten ergeben. Auf den Abbau solcher 'Flexibilisierungshemmnisse' sind alle diejenigen arbeitspolitischen Maßnahmen und Bestrebungen gerichtet, deren Schwerpunkt auf der "Rückkehr zum Kontrakt" (Streeck) liegt und von denen erwartet wird, daß sie den Zugriff auf externe Arbeitsmärkte erleichtern. Externe Flexibilität meint in erster Linie numerische Flexibilität, d.h. die Fähigkeit, Anzahl und qualifikationsbezogene Zusammensetzung des Personals jederzeit genau den betrieblichen Bedürfnissen anzupassen. Beschäftigungsverhältnisse, die diesem Typus von Flexibilität entsprächen, wären prinzipiell temporär (Streeck 1988) und, gemessen an heutigen Standards von 'Normalarbeitsverhältnissen', eindeutig suboptimal. Den Unternehmen allerdings würden sie erlauben, auf saisonal oder sonstwie bedingte Nachfrageschwankungen im Bedarfsfalle rasch mit Entlassungen und/oder Neueinstellungen zu reagieren. In die entgegengesetzte Richtung weist die zweite Möglichkeit, mehr Flexibilität zu erreichen. Im Austausch gegen günstige Beschäftigungskonditionen für die Betriebsangehörigen, wie etwa weitreichende Beschäftigungsgarantien, gute Aufstiegschancen, übertarifliche Löhne und Extraleistungen etc., müßten die Unternehmen in die Lage versetzt werden, Veränderungen in ihrer externen Umwelt relativ problemlos mit internen Umorganisationsprozessen zu begegnen. Interne Flexibilität ist zum großen Teil funktionale Flexibilität. Da aufgrund langzeitorientierter Arbeitsbeziehungen der Zugriff auf externe Arbeitsmärkte weitgehend verstellt ist, muß im Idealfall jedes Organisationsmitglied mehr oder weniger 'alles' können (zumindest in der Abteilung, der es angehört). Dafür bedarf es eines breiten Sockels weitgehend unspezifisch-allgemeiner, aber auf hohem Niveau angesiedelter Qualifikationen und der Bereitschaft der Arbeitnehmer, von Zeit zu Zeit neue Aufgaben zu übernehmen, sich an Fortbildungsmaßnahmen zu beteiligen, sowie, ganz allgemein, auch 'extrafunktionale' Leistungen und Orientierungen einzubringen.

Erneut offenbaren sich also zwei grundlegende Alternativen, diesmal im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Und wie für die Fragen der Produkt- und Konkurrenzstrategie, so gilt auch hier: Technisch sind sie nicht vorentschieden, erst recht nicht in Anbetracht der erweiterten Anwendungsmöglichkeiten Neuer Technologien. Zunächst muß eine politische Entscheidung über das gewollte Verhältnis zu den Arbeitskräften bzw. deren Interessenvertretungsorganen getroffen werden. Sie ist dann allerdings zugleich eine Art Vorentscheidung über die Richtung technisch-organisatorischer Umgestaltungen in den Betrieben. Technikinnovation bildet dafür als solche nur den Anlaß und verbessert die Möglichkeiten ihrer Umsetzung. Insofern ist es z.B. auch falsch, Zwänge, die etwa von einer bestimmten Anlage der Arbeitsplätze auf die Form und das Tempo der Arbeit ausgehen, einseitig der technischen Entwicklung anzulasten. Sie müssen vielmehr letztendlich "als durch strategische Wahlen selbst auferlegte Festlegungen (...) (relevanter, V.S.) Akteure konzeptualisiert werden" (Feldhoff/Offe/Wehrsig 1987: 14). Das wird im folgenden noch deutlicher werden.

Warum gerade die Entscheidung über den Weg zur Verbesserung der Flexibilität weitreichende organisatorische Konsequenzen hat, kann man sich anhand von Überlegungen des britischen

Industriesoziologen Alan Fox (und daran anschließende Weiterführungen anderer Autoren) gut klarmachen. Fox (1974) läßt sich von der (durkheimianisch inspirierten) Vorstellung leiten, daß jede Organisation auf ein gewisses Mindestmaß an Akzeptanz bei ihren Mitgliedern angewiesen ist, um überhaupt zu funktionieren. Entscheidungen und Anordnungen des Managements werden nur dann auf echte Folgebereitschaft stoßen, wenn sie wenigstens den Anschein von Legitimität für sich haben und irgendwie nachvollziehbar sind. Voraussetzung dafür ist das Vertrauen, daß jenes seinen Machtvorsprung nicht dazu mißbraucht, die berechtigten Interessen seiner Untergebenen nachhaltig zu verletzen. Vertrauen aber ist ein knappes Gut und überdies keine 'Einbahnstraße'. Es verlangt nach einseitigen Vorleistungen dessen, der es erwerben will und basiert auf der (enttäuschbaren) Erwartung, daß diese mit entsprechenden Gegenleistungen honoriert werden. Für die Unternehmen bedeutet das eine riskante Investition in unsichere Zukunftschancen, deren Erfolgsaussichten in dem Maße diffuser (nicht unbedingt: schlechter) werden, wie Arbeitsbeziehungen stärker auf Vertrauen beruhen (weil Leistungen damit weniger direkt einklagbar werden). Infolgedessen wird Vertrauen wohl generell "höchst selektiv" (Zündorf 1987: 43) und in von Betrieb zu Betrieb wechselnder Intensität gewährt. Diesem Umstand trägt Fox mit seiner analytischen Unterscheidung von "high" und "low trust organisations" Rechnung.

Arbeitsbeziehungen in Organisationen, die durch hohes Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen charakterisiert sind, gründen in sozialem Austausch, dessen Erfolgsmaßstab der beiderseitige Nutzen ist. Sie bedeuten für das Management einen weitgehenden Verzicht auf hierarchische Kontrolle und verlangen nach einer Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten selbst breite Entscheidungsspielräume über die 'richtige' Form des Arbeitshandelns, eine sinnvolle Abfolge der Arbeitsschritte usw. beläßt. Der Vorteil von, wie Friedman (zuletzt: 1987) sie nennt, auf "verantwortlicher Autonomie" beruhenden Arbeitsorganisationen ist, daß von ihnen eine stärkere motivationale Bindungskraft auf die Beschäftigten ausgeht, als von solchen, die sich einzig von "direkter Kontrolle" befriedigende Arbeitsergebnisse versprechen. Sie wirken loyalitätsfördernd und erleichtern die Identifikation mit den Organisationszielen, verbessern mithin auch das Verständnis für Managemententscheidungen. Ihr Nachteil: Entlassungen werden, da Beziehungen hohen wechselseitigen Vertrauens sich nur in auf Dauerhaftigkeit ausgerichteten Interaktionssystemen entwickeln können, erschwert, und die Wahrscheinlichkeit, daß weitere Konzessionen verlangt werden, nimmt, hat man einmal damit angefangen, eher zu (vgl. Friedman 1987: 114).

Demgegenüber hängt die Tauglichkeit einer Arbeitsorganisation, in der die Beziehungen zwischen Management und Beschäftigten mangels gegenseitigen Vertrauens ausschließlich auf "ökonomischem Austausch" beruhen, entscheidend von der Fähigkeit ab, das dann notwendige Maß an Kontrolle auch tatsächlich herzustellen. Mißtrauensbedingte geringe Entscheidungsspielräume und hohe Beschäftigungsunsicherheit lassen intrinsische Arbeitsmotivationen kaum zu. Leistung und Gegenleistung stehen in direktem Verhältnis zueinander, sind vertraglich genau spezifiziert und basieren auf unmittelbar meßbaren Beiträgen und Gratifikationen. Da bei rein instrumentellen Arbeitsbeziehungen mit freiwilliger Kooperation nicht gerechnet werden kann, müssen Maßnahmen getroffen werden, die eine effektive Kontrolle der Beschäftigten erlauben. Der typische Weg, auf dem das zu erreichen versucht wird, ist bekanntermaßen eine tayloristische Organisationsform.

Nun braucht es nicht viel Phantasie, sich vorzustellen, daß Versuche, die Flexibilität mittels eines deutlichen Abbaus historisch erworbener Statusrechte zu erhöhen, wenig geeignet sind, Vertrauen zu erzeugen. Unternehmen, die sich für diese Option entscheiden, legen sich damit, wie oben gesehen, auch in organisatorischer Hinsicht weitgehend fest. Unter Kontrollgesichtspunkten ist das vermutlich kein gravierendes Problem, denn gerade den Neuen Technologien wird, neben ihren weiteren Qualitäten, auch ein "gewaltiges Kontrollpotential" nachgesagt (vgl. dazu Seltz 1986). Aber sowohl in Managementkreisen als auch in den Sozialwissenschaften werden neuerdings vermehrt Zweifel laut, ob es wirklich sinnvoll, d.h. im Interesse der Verbesserung ökonomischer Handlungsfähigkeit funktional ist, dieses Potential auf ganzer Breite auszuschöpfen. Denn, um eine originelle Formulierung zu zitieren, der "Einsatz 'intelligenter' Technik (...) macht nur Sinn, wenn sie auch 'intelligent' genutzt wird" (Weltz 1986: 156).

Die Gründe, die gegen obige Option sprechen sind vielfältig. Hier seien nur die wichtigsten genannt: Wer mikroelektronisch basierte Computertechnologien hauptsächlich zur weiteren Zentralisierung von Entscheidungen und Ersetzung menschlicher Arbeit durch Maschinen einsetzt, versperrt sich damit den Zugang zu neuen Absatzmärkten, die Expansionschancen bieten. Zwar läßt sich so die Konkurrenzfähigkeit auf (stagnierenden) Massenmärkten u.U. kurzfristig verbessern, aber langfristig besteht die Gefahr, den Anschluß an die Marktentwicklung zu verlieren. Hier weist der Trend eher in Richtung maßgeschneiderter, hochwertiger Qualitätsproduktion, sowie allgemein: dauerhaft erhöhter Kontingenz. Effizienzorientierte Rationalisierung aber "setzt sachliche und zeitliche Sicherheit voraus". Wo sie nicht gegeben ist, "läuft die (primäre, V.S.) Orientierung am Wirtschaftlichkeitsprinzip Gefahr, dysfunktional zu werden" (U. Berger 1984: 198). Außerdem mehren sich die Anzeichen dafür, daß eine erweiterte Arbeitsteilung mit ihren Folgen wie zusätzlicher Entleerung und Schematisierung von Arbeitsvollzügen unerwünschte Produktivitätseinbußen induzieren könnte (vgl. dazu Kern/Schumann 1984).

Wenn somit eine Strategie der Verbesserung ökonomischer Flexibilität auf der Grundlage erweiterter statusbezogener Rechte von Beschäftigten offenbar für alle Beteiligten mit Vorteilen verbunden wäre, ist es dennoch keineswegs selbstverständlich, daß dieser Weg auch tatsächlich beschritten wird. Dagegen können eine ganze Reihe von Faktoren sprechen, zu denen neben Produkt- und Konkurrenzstrategien (es wird natürlich auch in Zukunft noch Märkte für Massenprodukte geben) auch spezielle Unternehmens- und Managementphilosophien (etwa: Grade der Risikobereitschaft und des Sicherheitsbedürfnisses) gehören. An zentraler Stelle wäre hier aber wohl die Qualität der industriellen Beziehungen zu nennen, auf die bereits verwiesen wurde. Damit tritt die politische Dimension der Entscheidung für oder gegen die eine oder andere Option noch einmal besonders ins Bewußtsein:

Vertrauensbeziehungen, die für eine Strategie der "flexiblen Spezialisierung" eine unverzichtbare Voraussetzung darstellen, können sich nur in einem Klima wechselseitiger Kooperation entwickeln. In dem Maße, wie das Management dispositive Befugnisse an qualifiziertere Belegschaften abtritt und ihre Austauschbarkeit verringert, wird es auch abhängig von deren Fähigkeiten, komplexe Probleme eigenständig zu lösen und von der Bereitschaft der einzelnen Betriebsangehörigen, mitzudenken, ihr Erfahrungswissen und ihre Arbeitsmotivation aktiv einzubringen und in den Dienst eines gemeinsamen Betriebsziels zu stellen. Darüber hinaus müssen Regelungen ermöglicht werden, die einen den

jeweiligen Bedürfnissen der Betriebe flexibel angepaßten Arbeitseinsatz erlauben. Wo das kontinuierlich verweigert wird, mögen Unternehmen sich gedrängt fühlen, doch wieder auf tayloristische Arbeitsformen zurückzugreifen (Streeck 1988). Beispiele dafür finden sich zuhauf in den USA und Großbritannien. Abgesehen davon, daß in diesen Ländern ein notorischer Mangel an qualifiziertem Fachpersonal herrscht, haben frühere Bestrebungen, die Handlungsspielräume der Beschäftigten einzuschränken, bei diesen und ihren Gewerkschaften zu dem erfolgreichen Versuch geführt, "im Gegenzug zu der immer stärkeren formalen Regulierung ihrer eigenen Pflichten auch die Diskretionsspielräume des Managements formalen Regeln zu unterwerfen" (Streeck 1986a: 14). Das Ergebnis sind äußerst rigide Jobklassifikationen, die hartnäckig verteidigt werden; und sei es bloß, weil jeder Versuch von seiten des Managements, sie im Interesse erhöhter Einsatzflexibilität etwas aufzuweichen, dieses zu Verhandlungen mit und Konzessionen an die sonst gern ignorierten Gewerkschaften zwingt. Worauf die Unternehmen wiederum starke Anreize verspüren, eine Politik des "unionism without unions" (Garbarino 1984) zu betreiben, die Gewerkschaften aus den Betrieben herauszudrängen und, im Rahmen partizipativer Managementkonzepte, die Beschäftigten selbst für ihre Ziele zu gewinnen. Oder, wo das nicht möglich ist, weiterhin auf rigide Arbeitsteilung und Kontrolle zu setzen.

So entsteht eine Konfliktschneise, die im Effekt für beide Seiten nur 'zweitbeste' Lösungen zuläßt. Das hängt damit zusammen, daß wenn konfliktuelle Orientierungen das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit so eindeutig dominieren, daß Vertrauen im Ansatz verunmöglicht wird, Arbeitsbeziehungen dazu tendieren, als Nullsummenspiele begriffen zu werden, in denen Vorteile der einen Seite grundsätzlich nur auf Kosten der anderen erzielt werden können. Von daher erscheint es dann, zumal für die strukturell schwächere Seite, nur rational, jeden Versuch zur Veränderung des Status quo als Angriff auf einmal Erreichtes zu begreifen und zu bekämpfen. Das Problem ist nur, daß solche Deutungen auf einem tragischen Selbstmißverständnis kollektiver Akteure beruhen. Denn Beispiele aus anderen Ländern zeigen, daß trotz z.T. entgegengesetzter (und gänzlich ohnehin nie harmonisierbarer) Interessen kooperative Arbeitsbeziehungen für Kapital und Arbeit von beträchtlichem Nutzen sein können. In der Bundesrepublik etwa haben die Gewerkschaften ihre "überbetrieblichen Mitbestimmungsrechte im Berufsbildungssystem dazu genutzt, auf eine kontinuierliche Anpassung von Berufsbildern und Qualifikationsprofilen an gewandelte technische Anforderungen zu drängen, und in ihrer Lohnpolitik haben sie stärker als andere Gewerkschaften die Notwendigkeit hoher Investitionen in die Entwicklung anspruchsvoller Produkte und die Modernisierung der Produktionsprozesse berücksichtigt" (Streeck 1986b: 102). So haben sie mit zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie beigetragen und im Gegenzug "Einkommen und Sozialleistungen durchsetzen können, die zu den höchsten in der Welt zählen" (ebd.). Weil die deutsche Industrie ihre Wettbewerbsvorteile aber nicht in erster Linie über niedrige Preise, sondern über hohe Qualität und Verlässlichkeit erzielt hat, ist sie dadurch auch nicht vor fundamentale Probleme gestellt. Von daher stünde zu erwarten, daß die Voraussetzungen für eine verstärkte Abkehr vom Taylorismus, wie sie durch eine 'intelligente' Nutzung Neuer Technologien ermöglicht würde, in der Bundesrepublik vergleichsweise günstiger sind.

Die Frage nach der wahrscheinlichen Mischform technischer und organisatorischer Gestaltungsvarianten ist damit natürlich noch nicht abschließend beantwortet. Aber aus dem bisher

Gesagten ergeben sich immerhin erste Anhaltspunkte dafür, daß 'balancierte' Organisationstypen in der Bundesrepublik jedenfalls bessere Chancen haben, als anderswo. Welche Schwerpunkte dann in den einzelnen Dimensionen von Technisierung und Organisierung jeweils gesetzt werden, ist eine empirische Frage. Hier galt es, erst einmal das grundsätzliche Spektrum von Alternativen deutlich zu machen. Die dabei verwendeten Dichotomien bezeichnen, das sei noch einmal betont, keine realen, sondern nur analytische Gegensätze. Das gilt selbstverständlich auch für die im Zusammenhang der Flexibilisierungsthematik verwendeten Kategorien und Konzepte.

Wie sich die betriebliche Wirklichkeit nach der Einführung Neuer Technologien tatsächlich gestaltet, soll im folgenden Abschnitt anhand einiger ausgewählter und auf die Bundesrepublik beschränkter Studien beschrieben werden. Dabei wird versucht, soweit vorliegende Ergebnisse das schon zulassen, eine Einschätzung der Veränderungen von Dispositions- und Gestaltungschancen der Beschäftigten vorzunehmen.

1.2 Neue Technologien und die Reorganisation der Arbeit

In jüngster Zeit haben Industriesoziologen einen neuen, "systemisch" (Altmann et al. 1986) oder "reflexiv" (Wehrsig 1987) genannten Rationalisierungstyp ausgemacht, der sich von seinen Vorläufern dadurch unterscheiden soll, daß unmittelbare Steigerungen der Arbeitsproduktivität, verbesserte Kontrollmöglichkeiten und Personaleinsparungen nicht mehr die entscheidenden strategischen Ziele darstellen. Wo sie dennoch erreicht werden, sind sie sicherlich nicht unerwünscht, haben aber lediglich den Status von Nebenprodukten einer Rationalisierungsstrategie, die "menschliche Arbeit generell" nicht mehr zu ihrem direkten Bezugspunkt nimmt (Altmann et al. 1986: 194). Der wird vielmehr in dem Bestreben gesehen, die Integration des gesamten betrieblichen Produktionsprozesses durch datentechnisch gestützte Verknüpfung der einzelnen Teilprozesse zu verbessern und zugleich das gesteigerte 'Elastizitätspotential' neuer Techniken für eine Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an Marktänderungen zu nutzen. Ökonomisierung und Flexibilisierung seien Zielsetzungen, die sich auf Basis konventioneller Technik und Organisation widersprochen hätten. Sie gelte es nunmehr zu "versöhnen", und in dem Versuch, dieses beim Einsatz Neuer Technologien zu erreichen, müsse die "zentrale Stoßrichtung betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen der letzten Jahre" gesehen werden (a.a.O.: 199). Diese haben natürlich auch Auswirkungen auf die betriebliche Personalstruktur, welcher Art sie aber genau sind bzw. sein werden, sei beim gegenwärtigen Stand industriesoziologischer Rationalisierungsanalysen noch relativ unklar. Das hängt u.a. damit zusammen, daß viele der schon vorliegenden Untersuchungen ihre Befunde auf Beispiele stützen, die ausgesprochenen Modellcharakter haben und infolgedessen nur schwer verallgemeinerbar sind (Braczyk/Weber 1988: 29). So nimmt es denn nicht wunder, daß das Bild, welches sie zeichnen, eher unübersichtlich und widersprüchlich ist (für einen Überblick über frühe Studien vgl. Gensior 1986). Gleichwohl zeichnen sich erste Konturen einer möglichen Entwicklungsrichtung in den Bereichen von Produktions- und Dienstleistungsarbeit allmählich ab. Von ihnen soll hier, mit aller gebotenen Vorsicht, die Rede sein.

In der industriellen Produktion wird die Einführung Neuer Technologien nicht selten zum Anlaß für die Erprobung neuer Personaleinsatzkonzepte genommen. Typisch für sie ist, daß die nach der Schließung

von Automatisierungs- und Mechanisierungslücken verbleibenden Arbeitsfunktionen zu größeren Tätigkeits- und Aufgabengruppen gebündelt und dann zur Ausführung komplett an innerbetriebliche Arbeitsgruppen übergeben werden, die ganze Teilabschnitte des Fertigungsprozesses auf sog. Fertigungsinseln relativ selbständig bearbeiten (vgl. zum folgenden etwa Schultz-Wild et al. 1986: 520ff.). Rotationssysteme gewährleisten, daß diese Arbeitsgruppen abwechselnd mehrere Aufgabenbereiche übernehmen, für deren ordnungsgemäße Abwicklung sie jeweils als ganze verantwortlich sind. Die interne Verteilung der im einzelnen anfallenden Aufgaben obliegt den Gruppenmitgliedern selbst. Sie müssen auch dafür sorgen, daß die Koordination mit den anschließenden Fertigungsabschnitten, mit denen sie "über klar definierte Schnittstellen in Verbindung stehen" (a.a.O.: 521), problemlos klappt.

Im Vergleich zu konventionellen Arbeitssystemen erfahren die in diesen Bereichen tätigen Arbeitskräfte einen spürbaren Bedeutungszuwachs. Die durch Funktionsbündelung bedingte Anreicherung von Produktionsarbeitsplätzen geht einher mit einer gewissen Enthierarchisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen. Dementsprechend Erweiterungen der Arbeitsautonomie und Dispositionsspielräume der Beschäftigten. Trotzdem geht die Initiative zu solchen Reorganisationsmaßnahmen in den meisten Fällen eindeutig vom Management aus (vgl. z.B. Dankbaar 1986). Gewerkschaften und Betriebsräte stehen ihnen häufig abwartend bis skeptisch gegenüber. Ihre Reaktion besteht normalerweise darin, Forderungen nach Besitzstandswahrung für negativ Betroffene zu stellen, deren Tätigkeiten durch die Innovation entfallen oder deren Qualifikationen durch sie entwertet werden. Soweit Unternehmen über die dafür benötigten ökonomischen Handlungsspielräume verfügen, werden sie im Interesse einer reibungslosen Einführung neuer Produktionssysteme auch erfüllt. Das führt z.B. dazu, daß Entlassungen überwiegend vermieden und durch Rationalisierungsmaßnahmen ermöglichte Personalreduzierungen weitgehend über 'natürliche Fluktuationen', Frühverrentungen etc. realisiert werden. Außerdem müssen Arbeitskräfte, denen die z.T. beträchtlichen Umstellungsanforderungen, vor die "neue Produktionskonzepte" (Kern/Schumann 1984) sie stellen, aufgrund fortgeschrittenen Alters nicht mehr zugemutet werden können, bei Umsetzungen in andere Fertigungsbereiche keine Einkommensminderungen hinnehmen. Gleichzeitig wird für die Besetzung der neuen Arbeitsplätze zunächst auf die eigenen Belegschaften zurückgegriffen, unter denen über interne Stellenausschreibungen geeignet erscheinende Bewerber für umfangreiche betriebliche Fortbildungsmaßnahmen ausgewählt werden, die für die Heranbildung der benötigten Fachkräfte erforderlich sind. Dabei handelt es sich um im Durchschnitt jüngere und schon vorher besser qualifizierte Arbeitskräftegruppen, die "den Einsatz von Informationstechnologie als interessante und zukunftsorientierte Anforderung positiv" wahrnehmen (Hildebrandt 1987a: 84) und bei deren Einführung zunehmend eine wichtige Schlüsselrolle übernehmen. Sie tragen den Rationalisierungsprozeß aktiv mit, weil sie sich davon gute Karriereaussichten versprechen, die angesichts des offenbar steigenden Bedarfs an "Produktionsfacharbeitern neuen Typs" durchaus nicht unrealistisch erscheinen.

Von Facharbeitern traditionellen Zuschnitts unterscheiden sie sich erheblich. Aufgrund der mit neuen Personaleinsatzkonzepten verbundenen partiellen Rücknahme der hierarchischen, fachlichen und funktionalen Arbeitsteilung (Schultz-Wild et al. 1986) und der dadurch bedingten vertikalen und horizontalen Aufgabenintegration (Auer 1985) entstehen neuartige Anforderungen an die Qualifikationen der Maschinenbedienmannschaften, die ein relativ hohes Niveau haben und innerhalb der Ar-

beitsgruppen annähernd gleichverteilt sein müssen. Das "Profil eines Industriefacharbeiters mit erhöhten theoretischen und analytischen Fähigkeiten" (Baethge 1988) zeichnet sich ab, in dem sich "Elemente der traditionellen Qualifikationstypen des Angeleiteten, des Facharbeiters, aber auch des Technikers und Meisters" (Schultz-Wild et al. 1986: 528) vermischen. Obwohl die von diesen verrichtete Arbeit oftmals nicht mehr direkt herstellenden Charakter hat, bedarf es zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit technischer Aggregate weiterhin auch handwerklichen Geschicks, um bei Störungen des Produktionsablaufs rasch eingreifen zu können.

Durch die Verlagerung des Arbeitsschwerpunkts zu mehr planender, steuernder und kontrollierender Tätigkeit ergibt sich auch eine Verschiebung "des Belastungs- und Anforderungsspektrums von eher physischer zu stärker psychisch-mentaler" Beanspruchung des Arbeitsvermögens (Wotschack 1987a: 5), die insgesamt zu wachsen scheint. Denn bei allem sonstigen Dissens sind sich die Industriesoziologen in einer Frage einig: Die Intensität der Arbeit im Rahmen neuer Produktionskonzepte nimmt zu. Das hat zwei Gründe. Zum einen ist eine größere Bedeutung indirekter Kontrollsysteme zu konstatieren, die die Transparenz der individuellen Leistungsabgabe erhöhen (Seltz 1986: 20) und dementsprechend den Druck verstärken, schnell und konzentriert zu arbeiten. Zum anderen wird der Produktionsprozeß insgesamt verstetigt, weil bei Werkstattprogrammierung computergestützter Maschinen trotz größerer Umstellhäufigkeit umrüstungsbedingte Stillstandszeiten wesentlich verringert (Sorge 1986: 17) und damit: passive Arbeitsbestandteile abgebaut werden können. Unter diesen Gesichtspunkten erscheint es einleuchtend, wenn Kern/Schumann solche Tätigkeiten als "qualifiziert und belastend, autonom und verdichtet" charakterisieren (1984: 99, Hervorhebung durch die Autoren).

Unabhängig davon, wie man den wahrscheinlichen Verbreitungsgrad der beschriebenen Personaleinsatzkonzepte einschätzt, ist gewiß, daß die Arbeitsteilung in absehbarer Zukunft nicht völlig aufgehoben wird. Zwar ermöglichen es die Neuen Technologien, gerade repetitive Teilarbeiten stark abzubauen und durch Maschinerie zu substituieren. Zugleich entstehen aber auch neue Hilfs- und Bedienfunktionen auf niedrigstem Qualifikationsniveau (sog. Jedermannsarbeitsplätze) bzw. verbleiben repetitive Tätigkeiten an halbautomatisierten Fertigungsstationen, wo sie als "menschliche Restarbeit" in technologische Lücken abgedrängt werden (Benz-Overhage et al. 1982).

Trendaussagen sind deshalb schwierig. Neuere Publikationen neigen aber dazu, für die Bundesrepublik zumindest einen relativen Bedeutungszuwachs von Facharbeit gegenüber geringqualifizierter Produktionsarbeit zu postulieren. Dabei fällt auf, daß innovative Organisationskonzepte und partizipativere Führungsstile vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen angetroffen werden (vgl. z.B. Greifenstein et al. 1987), von denen auch noch am ehesten positive Beschäftigungseffekte ausgehen (Sorge 1986: 18). Nicht bestätigt haben sich bisher Befürchtungen, die Einführung Neuer Technologien werde zu massiven Personalreduzierungen führen. Wo es trotzdem dazu kommt, sind in der Regel eher Absatzkrisen ihr Anlaß. Inwieweit dann tech-

nische Entwicklungen darauf einwirken, läßt sich schwer ermitteln.² Denn “innovationsbedingte Freisetzungseffekte schlagen (...) - wenn überhaupt - erst über so viele Vermittlungsglieder auf den Beschäftigungsabbau durch, daß der eigentlich auslösende Verursachungszusammenhang kaum mehr zu erkennen ist” (Schultz-Wild et al. 1986: 539).

Im Vergleich zu warenproduzierender Arbeit sind der Standardisierung und Rationalisierung industrieller Dienstleistungsarbeit aufgrund deren spezifischer Eigenkomplexität, der schon immer an sie gerichteten erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Reagibilität und der Unsicherheit über ihren (rasch wechselnden) jeweiligen Bedarf prinzipiell engere Grenzen gezogen (U. Berger 1984). Daran scheint sich, trotz verbreiteter Klagen über Rationalisierungsdefizite und die ständige Ausweitung der Dienstleistungsarbeit, auch mit der Einführung Neuer Technologien in den Büros bisher nichts wesentliches geändert zu haben. Das bedeutet allerdings nicht, daß hier gar keine Veränderungen stattfänden.

Im Gegenteil. Baethge und Oberbeck (1986) haben bei der Arbeit an ihrer großangelegten Untersuchung zur “Zukunft der Angestellten” festgestellt, daß sich in den letzten zwei Jahrzehnten eine kontinuierliche Verschiebung der Anteile zwischen sog. Routineangestellten, die mit administrativen Abwicklungsarbeiten und verschiedenen Hilfsfunktionen betraut sind und eher höherqualifizierten, in planenden, konstruktiven oder marktbezogenen Funktionsbereichen tätigen Angestelltengruppen zugunsten letzterer ergeben hat. Rationalisierungsprozesse im Bereich von Angestelltenarbeit zielten auf Verbesserungen der Dienstleistungsqualität und internen Handlungskoordination, sowie, trotz aller damit verbundenen Schwierigkeiten, auf Reduzierungen von Personalkosten und Verwaltungsaufwand. Hiervon sind vor allem die geringer qualifizierten Sachbearbeiter betroffen. Die von ihnen verrichteten Tätigkeiten werden entweder direkt von EDV-Systemen übernommen (Substitution) oder inhaltlich entleert (Dequalifizierung), so daß der verbleibende Arbeitsaufwand von deutlich weniger Personal erledigt werden kann (a.a.O.: 288).

Demgegenüber hat die Nutzung Neuer Technologien für die Arbeit qualifizierterer Fachkräfte offenbar eher unterstützenden Charakter. Hier kommt es, bedingt durch Zusammenlegungen vormals getrennter Aufgaben und Funktionen, zu einer “Erhöhung der Komplexität der Tätigkeiten” (a.a.O.: 289) und entsprechenden Erweiterungen der Eigenverantwortlichkeit. Damit steigen auch die Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten bzw. die Qualität ihrer Arbeit. Zu deren Bewältigung bedürfe es, so die Autoren, eines “professionellen Verhaltensstils”, dessen Beherrschung abhängig sei von “guten Fachkenntnissen, einer hohen intellektuellen Flexibilität im Umgang mit

² Johannes Berger (1988a) hat eine Reihe von Argumenten zusammengetragen, die auch gegen die zuweilen geäußerte Mutmaßung sprechen, die gegenwärtige Beschäftigungskrise sei im wesentlichen technologisch bedingt. Solche Auffassungen sind zwar vordergründig durchaus suggestiv, theoretisch aber kaum stichhaltig. Darauf weist auch Francis (1986: 36) hin: "If there is a theoretical argument justifying the view that microelectronics is a jobkiller, it is less obvious and more complex than usually supposed, and by no means universally accepted". Für die absehbare Zukunft spreche im Gegenteil einiges dafür, daß diese Techniken per Saldo mehr Arbeit schufen als vernichteten.

wechselnden Situationen, ausgeprägten analytischen Fähigkeiten zur Interpretation von Informationen und einer differenzierten sozial-kommunikativen Kompetenz” (a.a.O.: 290).

Wie schon bei den Produktionsarbeitern, so scheint sich auch unter den Angestellten eine gewisse Polarisierung der Beschäftigten zu ergeben, deren Konsequenz eine zunehmende Verdrängung der un- oder geringqualifizierten Arbeitskräfte ist. Rationalisierungsstrategien, die in diese Richtung weisen, können mit der Unterstützung relevanter Belegschaftsgruppen rechnen. Denn diese sind nicht lediglich Betroffene, sondern können sich u.U. erhebliche Vorteile von den eingeleiteten Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen versprechen. Zwar nehmen Umfang, Intensität und Anforderungen ihrer Arbeit zu, dafür wird sie aber auch als interessanter und anspruchsvoller wahrgenommen. So haben Littek und Heisig (1986) in den von ihnen untersuchten Betrieben eine effektive Spaltung der Belegschaften diagnostiziert: Jüngere, aufstiegsorientierte und qualifizierte Angestellte, die “durch die erweiterte Nutzung der EDV und den Aufgabenzuwachs einen innerbetrieblichen Bedeutungsgewinn erfahren” haben (a.a.O.: 247), hätten ihre älteren bzw. weniger qualifizierten Kollegen, die den anstehenden Veränderungen nicht recht gewachsen waren und eine “defensiv-resignative” Betroffenheitsperspektive einnahmen, unter massivem Anpassungsdruck gesetzt. Die erhöhten Leistungsanforderungen mußten daher vom Management keineswegs mit Druck und Zwang durchgesetzt werden. Es brauchte “nur die allgemeinen Rahmendaten vorzugeben, damit jüngere und qualifiziertere Angestellte” initiativ wurden (a.a.O.: 246). Der Grund dafür ist, daß deren Interessen mit denen des Managements wenigstens “partiell zusammenfallen” (a.a.O.: 254). Solidarität mit den von Personalabbau oder Umsetzungen Betroffenen findet, nicht zuletzt wegen der unter Angestellten ohnehin größeren Leistungskonkurrenz, kaum statt. Dabei muß freilich berücksichtigt werden, daß solche Maßnahmen nur äußerst selten zu Entlassungen führen. Überwiegend werden sie im Wege von Frühverrentungen vollzogen.

Von verstärkten Tendenzen zur Taylorisierung und Dequalifizierung der Angestelltenarbeit, wie sie noch 1985 von einer Frankfurter Forschergruppe prognostiziert wurden (vgl. Heisig/Hermann/Teschner 1985), ist heute kaum mehr die Rede. Statt dessen geht man eher von einem gewissen Trend zur Aufhebung der Arbeitsteilung für die Mehrheit der Beschäftigten und einer dadurch bedingten Marginalisierung der verbleibenden geringqualifizierten Arbeitskräfte aus. Einschätzungen über die möglichen Folgen Neuer Technologien auf die Anzahl der Angestelltenarbeitsplätze bleiben schwierig. Bisherige Einsparungen sind hinter den schlimmsten Befürchtungen weit zurückgeblieben. Immerhin scheinen aber die rapiden Personalzuwachsrate aus den sechziger und siebziger Jahren inzwischen der Vergangenheit anzugehören.

1.3 Schlußfolgerungen

Kooperative Arbeitsbeziehungen haben in der Bundesrepublik eine lange Tradition und werden von allen maßgeblich beteiligten Akteuren als nützlich und mehr oder weniger erfolgreich angesehen. Vieles spricht dafür, daß beide Seiten auch in Zukunft am meisten von kooperativen Strategien profitieren können und das auch so wahrnehmen, wenngleich sich die Ausgangsbedingungen dafür heute in mancherlei Hinsicht schwieriger gestalten als in der Vergangenheit: Das Marktgeschehen ist

unübersichtlicher geworden, Entscheidungen über Produkt- und Konkurrenzstrategien müssen unter Bedingungen zunehmender Unsicherheit getroffen werden, Faktoren erwogen werden, auf die die einzelnen Akteure selbst keinen direkten Einfluß haben usw.

In der strategisch günstigsten Ausgangsposition befinden sich die Unternehmer. Sie könnten die durch Massenarbeitslosigkeit bedingte Schwächung der Gewerkschaften zum Anlaß nehmen, die 'terms of trade' zwischen Kapital und Arbeit zumindest vorübergehend nachhaltig zu ihren Gunsten zu verbessern (etwa: Lohnkürzungen durchzusetzen versuchen, eine 'Liberalisierung' von Beschäftigungsverhältnissen betreiben etc.). Konflikt hat allerdings, wie im ersten Abschnitt gesehen, auch seinen Preis. Er verlangt nach einer Arbeitsorganisation, die sich im Hinblick auf die Bewältigung wechselnder Marktanforderungen und damit auf die langfristigen Bestandsvoraussetzungen der Unternehmen als kontraproduktiv erweisen könnte. Nun hat offenbar gerade das westdeutsche Kapital schon traditionell eine "long-term profit orientation" ausgebildet (Streeck 1987: 14), die geeignet erscheint, es weitgehend vor der Versuchung zu bewahren, kurzfristige Positionsverbesserungsmöglichkeiten voll auszunutzen und damit womöglich dauerhaftere Zielsetzungen aufs Spiel zu setzen. Außerdem haben die Gewerkschaften durch moderates Auftreten ihrerseits dazu beigetragen, den Anreiz für solche Politiken zu vermindern. Was bedeutet das für unsere Fragestellung nach den (nicht nur arbeitszeitbezogenen) betrieblichen Dispositions- und Gestaltungschancen abhängig Beschäftigter bzw. nach dem Einfluß, den neue Technologien darauf haben?

Bei der Durchsicht der empirischen Literatur zeigte sich, daß neue Technologien unter arbeitsorganisatorischen Gesichtspunkten in der Bundesrepublik bisher vielfach dazu genutzt wurden, über Dezentralisierungen von Entscheidungsbefugnissen und Zusammenlegungen von Aufgaben eine breitere Aktualisierung der berufsfachlichen Kompetenzen relevanter Arbeitskräftegruppen zu erreichen. Deren innerbetrieblicher Status ist damit gewachsen. Solche Rationalisierungs- und Reorganisationsstrategien empfehlen sich, weil neue Technologien sich erfolgsträchtig wohl nur in Kooperation mit nennenswerten Anteilen der Belegschaften einsetzen lassen. Der Nutzen moderner, überaus kostenintensiver technischer Anlagen steht nicht von vornherein fest. Er hängt vielmehr davon ab, inwieweit die an bzw. mit ihnen Arbeitenden ihr Erfahrungs- und Expertenwissen aktiv für die Bewältigung gemeinsamer Betriebsziele mobilisieren, Probleme vorausschauend lösen, sich Gedanken über neue Produkte machen, selbst Marketingstrategien konzipieren usw. Ein solches Verhalten läßt sich nicht erzwingen. Erwartet werden kann es nur, wenn die Interessen von Management und Beschäftigten gewahrt werden und auf beiden Seiten ein gewisses Einvernehmen über die Angemessenheit des (quantitativ und qualitativ) vernünftigerweise erwartbaren Leistungsniveaus besteht. Rigide Arbeits- und Leistungskontrollen scheiden dann aus, weil sie vertrauenszerstörend wirken. Umgekehrt anerkennen die Belegschaften die betrieblichen "Anweisungs-Ausführungs-Beziehungen" und die "Notwendigkeit eines Unternehmergewinns" (Hildebrandt 1987a: 91).

Arbeitsbeziehungen in solchen "high trust" Organisationen (bzw. Organisationsbereichen) beruhen auf einem "Produktivitäts-Sozial-Pakt" auf Gegenseitigkeit (Hildebrandt, a.a.O.: 90f.). Das Vertrauen und die erhöhte Arbeitsautonomie, die hier gewährt werden, schließen nicht jede Form von Kontrolle aus und sind auch nicht auf alle Aspekte des Arbeitshandelns gleichermaßen bezogen. Neben

“verantwortlicher Autonomie” (Friedman) finden sich Formen “kontrollierter Autonomie” (Wotschack 1987a) und das Ausmaß ihrer Gewährung bzw. gruppenbezogenen Verteilung ist abhängig von 'Wichtigkeit' und Gegenstand der Arbeit, speziellen Unternehmensphilosophien, der Branche, der ein Unternehmen zuzurechnen ist, und den Märkten, für die es produziert. Solche internen Differenzen sind keineswegs bedeutungslos. Sie treten aber hinter den weitaus gravierenderen Unterschieden zurück, die diese als Angehörige der betrieblichen Kernbelegschaften in allen wichtigen Beschäftigungsdimensionen (Arbeitsform/-inhalt, Entlohnung, Beschäftigungssicherheit, Aufstiegschancen) privilegierten Arbeitskräftegruppen gemeinsam von einer zweiten Großgruppe von Arbeitskräften abgrenzen. Denn neben den oben beschriebenen “Rationalisierungsgewinnern” (Kern/Schumann) gibt es in industrieller Produktion und Verwaltung ebenso Beschäftigte, die im Zusammenhang mit der Einführung der Neuen Technologien, wie es scheint, eigentlich nur verlieren können: die Geringqualifizierten auf sog. Jedermannsarbeitsplätzen.

Ihnen gegenüber hat das Management wenig Veranlassung, auf Vertrauen und Erweiterung statusbezogener Rechte zu setzen. Sie sind von Rationalisierung entweder direkt (durch Entlassung) oder indirekt (durch Dequalifizierung) bedroht. Deshalb kann von ihnen weder viel Kooperation erwartet werden, noch ist das überhaupt erforderlich, weil sie bei ungenügender Aufgabenerfüllung leicht ersetzbar sind. So scheint es aus Unternehmersicht sinnvoll, hier mehr 'direkte Kontrolle' walten zu lassen und die vom Gesetzgeber bereitgestellten Mittel für eine 'Rückkehr zum Kontrakt' (etwa das Beschäftigungsförderungsgesetz, das die Befristung von Arbeitsverhältnissen erleichtert) auszuschöpfen. Die schon vorher schwache Stellung dieser Gruppen, zu denen neben Geringqualifizierten die um askriptive Merkmale gruppierten klassischen Benachteiligten des Arbeitsmarkts: Frauen, Jugendliche, Alte und Ausländer gehören, wird so noch prekärer. Da sie als Randbelegschaften überdies nicht zur Stammklientel der Gewerkschaften zählen und in den inner- und überbetrieblichen Interessenvertretungsorganen weiterhin unterrepräsentiert sind, finden sie im Bedarfsfalle kaum mehr als 'rhetorische' Unterstützung.

Demgegenüber waren die qualifizierten Arbeitskräfte immer schon relativ durchsetzungsstark. Ihre Position hat sich, wie gesehen, mit dem Einsatz neuer Technik zumindest nicht verschlechtert, eher noch verbessert. Sie beruht auf praktischen Fertigkeiten und theoretischen Kenntnissen, die für einen funktionierenden Produktionsablauf unverzichtbar sind. Diese Arbeitskräfte verfügen über Informationsvorsprünge, die es Vorgesetzten erschweren, ihre Arbeit in jeder Hinsicht kompetent zu beurteilen und Raum für eigeninteressierte Situationsdeutungen belassen. In dem Maße, wie die Komplexität des Arbeitswissens zunimmt, steigen auch die “Gegenmachtchancen der Arbeitnehmer” (Malsch 1987: 7), die ihr Informations- und Wissensmonopol (das sie etwa als EDV-Spezialisten durchaus real haben) strategisch einsetzen können, wenn sie ihre Interessen berührt sehen: sei es durch Informationszurückhaltung oder gezielte Desinformation und Manipulation (vgl. dazu ausführlich U. Berger 1984: 126ff.). Von daher steht zu erwarten (und ist empirisch bestätigt), daß unterhalb der Managementebene die stärkste Stellung den professionellen Experten zukommt. Sie sind diejenigen, die die eigentlichen Entscheidungen über technische Modernisierungen der Betriebe treffen, relativ abstrakte (weil über die Modalitäten ihrer Durchführung uninformierte) Rationalisierungsvorgaben des Managements umsetzen und diesem wiederum entscheidungsreife Detailvorschläge unterbreiten, über die es nur noch formal (und unter Kostengesichtspunkten) selbständig befinden kann. Dement-

sprechend genießen sie auch den höchsten Arbeitnehmerstatus, die größte Arbeitsautonomie und haben, ganz allgemein, die besten Beschäftigungskonditionen.

Immer noch relativ 'stark', aber vergleichsweise etwas schwächer ist die Position qualifizierter Facharbeiter in den Fertigungsbereichen. Ihre 'Waffen' Abwanderung, Dienst nach Vorschrift und ggf. auch Streik lassen sich nur schwer unterlaufen, da gleichqualifiziertes und eingearbeitetes Personal kurzfristig nicht beschafft werden kann. Je nach Branche, Abteilung und dem mit der Zeit eingespielten Verhältnis zwischen Management und Beschäftigten wird deren Arbeitsautonomie mal mehr und mal weniger 'kontrolliert' sein, aber nie so beschränkt wie die der Geringqualifizierten.

Im Vorangegangenen wurde stillschweigend eine Zuordnung der im ersten Abschnitt eingeführten analytischen Kategorien und Konzepte zu den im zweiten Abschnitt gefundenen hoch- und geringqualifizierten Arbeitskräftegruppen vorgenommen. In der Form ist das gewiß noch zu pauschal und ein wenig schematisch. In der betrieblichen Wirklichkeit wird man sicher auf mehr kombinatorische Vielfalt in der Ausgestaltung einzelner Organisations- und Beschäftigungsdimensionen treffen und auch fließendere Übergänge zwischen Gruppen vorfinden. Das ist jedoch an dieser Stelle nicht so entscheidend. Hier ging es darum, grundlegende Trends in der Entwicklung abhängiger Beschäftigungsverhältnisse zu bestimmen und daraus Rückschlüsse für die Frage nach den Entscheidungsspielräumen und Chancen sozialverträglicher Arbeitszeitregelungen zu ziehen.

Wenn die dabei getroffenen Diagnosen im Grundsatz nachvollziehbar sind und in diesem Sinne davon ausgegangen werden kann, daß relevante Arbeitskräftegruppen prinzipiell über die Voraussetzungen verfügen, eigenen Interessen die notwendige Geltung zu verschaffen, gibt es wenig Grund zu der Annahme, daß das in Arbeitszeitfragen wesentlich anders sein sollte.