

## Internalisierung des Marktes: neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte

Moldaschl, Manfred

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Moldaschl, M. (1998). Internalisierung des Marktes: neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 : Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten* (S. 197-250). Berlin: Ed. Sigma. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237720>

### 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.

# Internalisierung des Marktes

## Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte

*Manfred Moldaschl*  
ISF München

*"Das Kuriosum ist, daß in der Umbruchphase, in der die Unternehmensleitungen ein Organisationskonzept proklamieren, das den Hochqualifizierten eine stärkere Subjekt-Stellung im Betriebsgeschehen verspricht, diese sich durch die reale Entwicklung stärker als vorher in eine Objekt-Stellung gedrängt sehen" (Kotthoff 1997, 164).*

Mit den Begriffen 'Dienstleistungsgesellschaft' und 'Dienstleistungsarbeit' verbinden sich Vorstellungen von sauberer, qualifizierter, relativ selbstbestimmter und zukunftssicherer Arbeit. Mit der Zunahme der 'bad jobs', der Diskussion um die "Dienstbotengesellschaft" und die "McDonaldisierung" in den konsumnahen Dienstleistungen, mit der Lean-Welle und der allgemeinen Beschäftigungskrise wurde dieser Attribution etwas von ihrer Reflexhaftigkeit genommen. Dennoch herrscht noch immer die Hoffnung vor, die Tertiarisierung verallgemeinere die höherwertigen Tätigkeitsmerkmale und hebe so Entfremdung durch Arbeitsteilung auf. Mehr noch: Mit der Tertiarisierung, so Martin Baethge (1996, 15), verbinde ein Großteil der Wissenschaftler die Erwartung, "daß nicht mehr ... der Tauschwert sein erbarmungsloses Zepter schwingen, sondern eine neue dienstleistungstypische Gebrauchswertorientierung menschlichere Arbeitsverhältnisse ... schaffen werde". Diese von ihm als "meliorationstheoretisch" bezeichneten Perspektive bleibt allerdings in eine Entwicklung eingeschlossen, die im politischen, kulturellen und betrieblichen Umfeld hegemonialen Charakter angenommen hat: *Vermarktlichung*.<sup>1</sup>

Die Marktkräfte selbst sollen die betriebliche wie die nationale Wettbewerbsfähigkeit sichern oder wiederherstellen, und zwar in jedem Winkel der Gesellschaft, im Gesundheits- und Bildungswesen ebenso wie im Wissenschafts- und Kulturbetrieb. Selbst der bislang sicherste Schonraum der Plan-

---

1 Für Anregungen und Kritik danke ich *Nestor D'Alessio, Ulf Kadritzke, Hans Pongratz, Walter Volpert, Günter Voß, Christoph Wehrsigg* sowie meinen Kollegen *Fritz Böhle* und *Dieter Sauer*.

wirtschaft, die innere Organisation kapitalistischer Unternehmen, soll nun nach dem Vorbild des Marktes umgestaltet werden. Das stellt nicht unbedingt die "Melioration" der Arbeitsbedingungen in Frage, wohl aber die Hoffnung, ausgerechnet mit der Tertiarisierung könnte die Priorität von Effizienz und Gewinn durch eine "andere" Rationalität abgelöst werden (so etwa Bell 1980). Die Zeichen der Zeit deuten eher auf eine (weitere) Universalisierung ökonomischer Rationalität, die Jürgen Habermas (1981) als "Kolonisierung der Lebenswelt" durch das ökonomische System bezeichnet hatte.

Während der 70er und 80er Jahre gab es (speziell in der deutschen und angelsächsischen Industriesoziologie) neben dem "meliorationstheoretischen" auch einen eher "pejorationstheoretischen" Diskussionsstrang, der die wissenschaftlich-technischen Angestellten als faktische oder potentielle Opfer einer *Industrialisierung geistiger Arbeit* sah (vgl. Neef 1989; Littek 1992; Trautwein-Kalms 1995). Die Informationstechnik galt als machtvolles Instrument in der Hand des Managements, mit dem es die Transparenz und Formalisierung des Arbeitsprozesses vorantreiben und seine Herrschaft ausbauen konnte (z.B. Hack, Hack 1985). Darin glichen sich die Debatten zur Zukunft der Dienstleistungs- und der Produktionsarbeit. Nach "Softwarekrisen" und dem Scheitern der CIM-Ansprüche haben sich nicht nur die industriellen Leitbilder umgekehrt, sondern auch die vorherrschende sozialwissenschaftliche Sicht. Danach werden jene Rationalisierungsmodi, die den *Taylorismus* charakterisierten, also das Ausschalten von Subjektivität, die Trennung von Arbeitskraft und Person, die Verwissenschaftlichung des Erfahrungswissens, Dequalifizierung durch fortschreitende Arbeitsteilung etc., nun durch ihr Gegenteil abgelöst. Das "knappe Gut" der hochqualifizierten Belegschaften soll umfassend genutzt werden, wovon auch der aktuelle Schlagwortkatalog kündigt: Dezentralisierung, Selbstorganisation, Teamarbeit, Empowerment, Kundenorientierung, Intrapreneuring, etc.

Die "meliorationstheoretische" Sicht hat sich also durchgesetzt, wobei sich die Hoffnungen weniger an die Tertiarisierung als an die Dezentralisierung knüpfen. Es erstaunt allerdings, wie viele Sozialwissenschaftler den Verlockungen der Vereindeutigung erliegen. Gestritten wird fast nur über die Chancen bzw. die Dynamik der weiteren Dezentralisierung, kaum über deren Ergebnis. Ein Grund dafür liegt, so die hier nicht weiter auszuführende *Hintergrundthese* dieses Beitrags, in der prägenden Kraft des Taylorismus-Paradigmas (vgl. hierzu Moldaschl 1997).<sup>2</sup> Es bleibt selbst dort bestimmend, wo der Nachweis geführt wird, daß tayloristische Rationalisierung die qualifizierten Angestellten

- 2 Diese Fixierung hat sicherlich auch mit der historisch erklärbaren Focussierung der (deutschen) Arbeits- und Industriesoziologie auf den Produktionsprozeß zu tun, die sich trotz seines abnehmenden Gewichts im Verhältnis zur Dienstleistungsarbeit beharrlich hält (vgl. Baethge 1996, 16).

kaum erfasst hatte (z.B. Heisig 1992). Forschern, die dieses Paradigma jahrzehntelang kritisiert hatten, erscheint oft erst einmal alles in positivem Licht, was einer anderen und womöglich konträren Logik der Arbeitskraftnutzung folgt. Wie eine riesige Endmoräne schiebt die Industriosozilogie dieses Paradigma vor sich her (von der Arbeitspsychologie nicht zu reden) und nimmt das Neue im Horizont der alten Begriffe wahr. Ich möchte nachfolgend erstens zeigen, quasi in traditioneller Perspektive, wo es an Autonomie und Beteiligung mangelt. Und zweitens, wie diese von Sozialwissenschaftlern empfohlenen Standardmittel zur Therapie von Arbeitskräfte- und Rationalisierungsproblemen selbst zum Problem werden können. Zwei *Thesen* sind dabei leitend.

- *Erstens*, die aktuellen Reorganisationsstrategien haben zwei Stoßrichtungen bzw. Ebenen, die meist als ein und derselbe Prozeß betrachtet werden: organisatorische und ökonomische Dezentralisierung bzw. kooperative Vernetzung und Vermarktlichung. Beide besitzen jedoch relative Eigenständigkeit und können daher in neuer, komplementärer Weise verbunden werden (Kooperation etwa, um die desintegrativen Effekte marktlicher Koordination zu kompensieren); sie können ebensogut konfliktieren.
- *Zweitens* ergeben sich auf beiden Ebenen neue, "posttayloristische" Widersprüche zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation. Diese bilden das Kern- und Dauerproblem in der Durchsetzung der aktuellen Reorganisationskonzepte.

Der vorliegende Beitrag geht dem Verhältnis von Vernetzung und Vermarktlichung am Beispiel der produktionsnahen Dienste nach.<sup>3</sup> Dieser Teilsektor der Dienstleistungsarbeit ist für die Untersuchung "posttayloristischer" Rationalisierung aus drei Gründen besonders interessant. Erstens zählen die hier beschäftigten wissenschaftlich-technischen Angestellten noch immer zu den relativ privilegiertesten Beschäftigtengruppen<sup>4</sup>; hier können die Widersprüche

3 Als *produktionsnah* sei hier verstanden, was der Aufrechterhaltung von Produktion im weiteren Sinne dient, also Konstruktion, Planung, Transport, auch entsprechende Führung und Koordination. Sie sind üblicherweise unternehmensintern angesiedelt (Schneider, Zieringer 1991) und haben, abhängig von der Art des Betriebs und seines Produktspektrums, unterschiedliche Nähe zur Produktion. Vertrieb und Marketing sind demgegenüber typische "*marktnahe*" DL-funktionen. *Unternehmensbezogene DL* (z.B. Kerst 1996) sind dagegen traditionell eher extern angesiedelt und, wie etwa Kanzleien oder Beratungen, nicht erst als Ausgliederungen entstanden. Ein typischer Fall für externalisierte unternehmensbezogene DL sind dagegen die DV-Dienstleister (z.B. M. Hartmann 1993), die deshalb hier miteinbezogen werden.

4 Sie können allerdings nicht durchweg als "Hochqualifizierte" bzw. "Experten" gelten. Grob lassen sich zwei Qualifikationsniveaus unterscheiden: zum einen universitär ausgebildete Ingenieure und Naturwissenschaftler; zum anderen eine eher ausführenden

weitergehender Autonomie empirisch verlässlicher untersucht werden als in eben erst 'enttaylorisierten' Montagebereichen. Zweitens sind die knowledge workers als "Speerspitze des Fortschritts" bisher schon Träger betrieblicher Rationalisierung - allerdings als Gestalter der Arbeit Anderer. Ihre Rollenkonflikte, wenn sie nun selbst verstärkt zum Objekt der Rationalisierung werden oder sich selbst dazu machen, könnten auf alle Arbeitenden zukommen. Und drittens unterlagen sie weniger als marktnahe Bereiche (z.B. Vertrieb) einem unmittelbaren Marktdruck. Vermarktlichung dürfte ihre Arbeitssituation daher besonders stark verändern.

Vier Abschnitte gliedern die Darstellung. Ein kurzer *erster* Abschnitt konkretisiert die Frage nach dem neuen Verhältnis von Selbst- und Fremdorganisation, von "Emergenz" und "Strategie". Der *zweite* Abschnitt stellt Erfahrungen mit Konzepten organisatorischer Dezentralisierung von Dienstleistungsfunktionen vor. Wie werden die Möglichkeiten genutzt, alte Kommunikations- und Innovationsblockaden zwischen den Professionen und Rationalitäten (z.B. Entwicklung/Marketing) abzubauen? Der *dritte* Abschnitt zur Vermarktlichung geht u.a. folgenden Fragen nach: welche Marktmechanismen werden in die Unternehmen importiert? Welche 'Zwischenformen' und Widersprüche zwischen Markt und Hierarchie, Koordination und Wettbewerb lassen sich ausmachen? Der *vierte* Abschnitt befasst sich schließlich mit "Auswirkungen" dieser Strategien auf die Arbeits- und Berufssituation der technisch-wissenschaftlichen Angestellten und mit der Frage, wie sie sich individuell und kollektiv dazu verhalten. Dem Auftrag einer Berichterstattung gemäß werden Fragen der Qualifikations- und Belastungsentwicklung, der Interessenorientierungen u.a. etwas breiter dargestellt.

## 1. Selbstorganisation zwischen "Strategie" und "Emergenz"

Begriffe und Ideen der Theorie selbstorganisierender Systeme sind in die Sprache der Organisationsforschung, der Unternehmensberatung und der Managementpraxis eingegangen. Immer offenkundigere Grenzen von strategischem Handeln haben dieses Paradigma attraktiv gemacht. *Emergenz* als einer der Schlüsselbegriffe bezeichnet das ungeplante Entstehen lebensfähiger Strukturen, die sich selbsttätig an ihre veränderlichen Umgebungsbedingungen anpassen (Vorbild Natur). Märkte gelten als typische emergente Phänomene, die, von niemandem geplant, doch aus dem strategischen Handeln rationaler Akteure hervorgehen. Organisationen werden demgegenüber, ebenfalls "klassisch", als

---

de Ebene mit Detailkonstruktoren, technischen Zeichnern, Technikern, Laborassistenten, Sachbearbeitern u.ä.

geplante Gebilde zur zweckgerichteten Koordination von Handlungen angesehen, quasi als implementierte *Strategie* (Vorbild Maschine).<sup>5</sup>

Die neue Organisation soll nun also selbsttätige Anpassung fördern und "Unternehmergeist" freisetzen. Die *Grundfrage* ist: wieviel Selbstorganisation kann im Interesse von Innovation und lokaler Optimierung zugelassen werden ("Emergenz"), und wieviel Steuerung ist nötig, um teilautonome Einheiten an die übergeordneten Zwecksetzungen zu binden ("Strategie")? Die modernen Managementkonzepte haben diesen Widerspruch nicht erzeugt, heben ihn aber auf eine qualitativ neue Stufe. Auf allen Ebenen der aktuellen Reorganisation fliegen die Funken bei der Neugestaltung dieses Verhältnisses, zwischenbetrieblich, unternehmensintern und auf der Ebene des Subjekts. Dieses problematische Verhältnis von "erzwungener" und immer wieder beschränkter Autonomie bezeichne ich nachfolgend als *Autonomiedilemma*.

Doppelt brisant wird es dadurch, daß die betrieblichen Akteure offenbar wenig Erfahrung damit haben, neue Balancen zu finden. Ein Beispiel hierfür ist die manische Suche nach der "*best practice*" der *Selbstorganisation*, in der die Management-Literatur keinen Widerspruch zu sehen scheint; oder die Vorstellung, man könne den Transfer von Wissen (als interner "Währung" der Dienstleistungsarbeit) durch Kooperationsformen wie 'Gruppenarbeit' anordnen. Das modernisierte Vokabular scheint vielfach auf zweckrationale Denkweisen und Praktiken aufgesetzt, für die Selbstorganisation ein Instrument ist wie jedes andere, und Emergenz ein Resultat, das sich strategisch herstellen lässt, gewissermaßen als "*strategische Emergenz*".

Dezentralisierung berührt ein weiteres Dilemma, als dessen Lösung sie oft ausgegeben wird: Spezialisierung und Integration. Je stärker die Arbeiten spezialisiert sind, umso mehr hängen sie voneinander ab. In jenen wissensintensiven Dienstleistungen, um es hier geht, ist nimmt der Spezialisierungsdruck weiter zu und mit ihm die Interdependenz. Auf organisatorischem wie auf technischem Gebiet (z.B. bei Fertigungsinseln) bedeutet vertikale Desintegration zugunsten horizontaler Integration: man muß Spezialisierungsvorteile aufgeben, oder in Kauf nehmen, die integrierten Spezialfähigkeiten nicht immer auslasten zu können (*Auslastungsdilemma*). Letzteres bedingt, daß in den teilautonomen Einheiten ein gewisser - effizienzmindernder - Ressourcenüberschuß vorhanden ist (*organizational slack*, vgl. Staehle 1991). Berger und Offe (1984a, 276ff.) sehen darin *das* Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit.<sup>6</sup>

5 Für Klaus Türk (1996, 15) repräsentieren Organisation und Markt noch grundlegender die "Doppelutopie der Moderne", nämlich Machbarkeit und automatische Optimierung.

6 Die Autoren begründen es etwas anders: "Angestelltenarbeit ist Gewährleistungsarbeit und als solche mit charakteristischen Ungewißheiten behaftet. Sollen diese effek-

Bevor ich darauf eingehe, wie diese Dilemmata praktisch im Unternehmen verarbeitet werden, möchte ich kurz noch auf betriebswirtschaftliche und soziologische Forschungsansätze hinweisen, die sich mit *Netzwerken* als relativ eigenständiger Form der Verarbeitung befassen. Hier rückten Zuliefer- bzw. Wertschöpfungsnetzwerke in den Mittelpunkt des Interesses (z.B. Reichwald, Koller 1996, 249f; Sauer, Döhl 1997). Allerdings stehen sich auch hier zwei Positionen gegenüber: die eine analysiert Netzwerke als strategische Vertragsbeziehungen und beschreibt zwischenbetriebliche Kooperation als Alternative zur marktlichen Koordination (Konkurrenz, Preismechanismus), d.h. als Form der *strategischen Koordination* von Aktivitäten *zwischen Markt und Hierarchie* (Sydow 1992). Die zweite betrachtet Netzwerke grundsätzlich als *emergent*, so etwa Günther Teubner (1992, 194): "Netzwerke bilden sich als echte Emergenzphänomene nicht 'zwischen', sondern 'jenseits' von Vertrag und Organisation". Teubner betrachtet sie also, wie Powell (1996), als etwas "Drittes" neben Markt und Hierarchie.

Diese Sicht ergibt sich aus ihrer Kritik an den strategischen Ansätzen, die "jegliche soziale Phänomene als hypothetische Verträge zwischen rationalen Akteuren interpretieren". Beide beziehen in ihre Kritik an den "Zwängen ökonomischen Denkens" auch die obige Vorstellung von formaler Organisation ein. Die reale Organisation kann ebenso als "emergierender" Zusammenhang von Praktiken und Akteursstrategien gesehen werden. Allerdings verliert damit die Begründung der qualitativen Andersartigkeit von Netzwerken an Überzeugungskraft. Denn betont wird vor allem die zentrale Rolle von *Vertrauen* durch reziproke, wiederholte Interaktionen, und die Bedeutung von *interdependenten, lockeren Beziehungsmustern* für Ressourcenverteilung und Wissenstransfer zwischen den (meist korporativen) Akteuren: Integrationsmedien auch *in der Organisation*. Erstaunlicherweise findet sich in der nunmehr beachtlichen Zahl an Publikationen kaum eine, die diese spezielle Netzwerk-Perspektive auf die Binnenorganisation anwendet.

Hier ist nicht der Ort, diese Ansätze zu diskutieren (vgl. hierzu etwa Scheidt 1995, 97ff., 271ff.; Altwater, Mahnkopf 1996, 356ff.). Für den Fortgang der Argumentation will ich nur folgendes festhalten: Die Sprache der Selbstorganisationstheorie wird auf die Organisation von Arbeit i.w.S. angewandt, und man sollte das Sprachspiel ernst nehmen. Soweit die Netzwerk-Metapher hierfür

---

tiv bewältigt werden, muß überall Leistungskapazität in Reserve gehalten werden" (ebd., 277). Das "strategische Dilemma" bestehe darin, daß Dienstleistungsarbeit als nicht wertschöpfende Arbeit gleichzeitig minimiert werden müsse, wobei es an klaren Kalkülen zur "Dosierung" dieser Arbeit mangle (280). Dasselbe gilt übrigens für gewährleistende Produktionsarbeit, womit eine weitere Differenz verschwindet. Dem Dilemma, so wie Berger und Offe es formulieren, ist eher durch Intensivierung und Extensivierung der Arbeit beizukommen (vgl. Abschnitte 3 und 4).

steht, ist sie ein nützliches "Denkzeug", um herauszufinden, wo aktuelle Dezentralisierung ihre Schranken hat und was *anders* sein könnte (Analyse- und Gestaltungsperspektive, vgl. Moldaschl 1996). Relevante Merkmale wären aus dieser Sicht z.B.: Verknüpfungen zwischen den Elementen sind nicht fest vorgegeben, sie organisieren sich selbst (Lernen); Struktur und Geschichte des Netzwerks sind daher nicht voneinander zu trennen. Der Grad der Bindung bzw. Abhängigkeit zwischen den Teilen ist gelockert ("slack", lose Kopplung). Netzwerke sind polyzentrisch: alle lebenswichtigen Funktionen sind verteilt; fällt ein Teil aus, bricht die Funktion aufgrund paralleler Verarbeitungswege nicht zusammen (Selbstähnlichkeit, Redundanz). Sie haben unscharfe Ränder, d.h. es ist nicht immer eindeutig, was noch dazu gehört (Offenheit).

Nun zum Überblick über empirische Befunde zu den beiden Stoßrichtungen der Reorganisation. Meine Eingangsthese, daß man sie analytisch als eigenständige Gestaltungsdimensionen betrachten kann, ist hier aber noch im Sinne von Reichwald und Koller (1996, 230) zu modifizieren: es gibt "keine Kombinationszwänge". Interdependenzen aber gibt es. Lösungen im einen Feld verändern jeweils Rahmenbedingungen im anderen. Welcher Art diese wechselseitigen Einflüsse sind, ist eine offene Frage, die sich freilich erst stellt, wenn man die Unterscheidung trifft. Man kann annehmen, daß kooperative Vernetzung desintegrativen Effekten wettbewerblicher Koordination entgegenwirken kann. Ebenso kann angenommen werden, daß rein organisatorischen Integration ohne ökonomische Abstützung auf bestimmte Schwierigkeiten stößt. Beide Annahmen könnten die Reihenfolge der Darstellung begründen. Ausgehend von der zweiten beginne mit den organisatorischen Ansätzen.

## 2. Organisatorische Dezentralisierung und Vernetzung

Die produktionsnahen Dienste wie Konstruktion, Labors, Planung und Steuerung werden von zwei Seiten organisatorisch "aufgemischt": Teilaufgaben werden vermehrt (aber noch nicht in großem Umfang, vgl. z.B. Schneider, Zieringer 1991) nach außen gegeben, nach innen werden die Funktionen enger aufeinander bezogen. An Gestaltungskonzepte wie objektorientierte Segmentierung, funktionsübergreifende Teams, Simultaneous Engineering und Projektororganisation wird die Hoffnung geknüpft, die mit der Funktionalorganisationen entstandenen lokalen Rationalitäten an eine Gesamtrationalität zurückzubinden, die sich intern am Wertschöpfungsprozeß und extern am Kundennutzen orientiert. Wie weit die Praxis dem folgt und welche Probleme beim Versuch auftreten, den Wissenstransfer zwischen Produktion und Büros sowie zwischen den DL-Bereichen zu fördern, sollen nun Erfahrungen mit den Konzepten



Gruppenarbeit, KVP, Projektorganisation und Kunden-Lieferanten-Beziehungen zeigen.

## 2.1 Gruppenarbeit: Wettlauf zwischen Integration und Spezialisierung

Gruppenarbeit heißt in Angestelltenbereichen vornehmer - und meist unverbindlicher - "Teamarbeit". Mit den relativ klar definierten Kriterien teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion haben diese Formen der Zusammenarbeit aber relativ wenig zu tun. Oft verbindet sich damit nur die Zuordnung von Untergebenen zu einem "Gruppenleiter". Die auf einer schriftlichen Befragung beruhenden Angaben von Neef (1989, 230) zur Verbreitung (FuE 44%; Projektierung 15%; Konstruktion 21%; Fertigung 15%) sind daher vorsichtig zu werten. Sie machen aber deutlich: Gruppenarbeit findet größtenteils innerhalb der von Fachabteilungen statt, funktionsübergreifende Teams sind selten, oder es handelt sich um Projektteams (s. unten).

Während viele Industrieunternehmen ihre Fertigungsbereiche segmentieren, bleiben die Angestelltenbereiche oft weiterhin funktionsteilig.<sup>7</sup> Die Produktionssegmente laufen dann mit ihrer Selbstoptimierung aber schnell "gegen die Wand", die technischen Büros geraten unter Veränderungsdruck (Moldaschl 1994). Teilweise folgen der gruppenorientierten Reorganisation der Fertigung dann, in mehr oder weniger großem zeitlichem Abstand, entsprechende Maßnahmen in den Büros. Sehr selten wird von gleichzeitiger Umstellung berichtet, ein umgekehrter Verlauf ist nicht bekannt. In unseren eigenen Untersuchungen (in über 30 Maschinenbau- und Chemieunternehmen) gab es nur einen einzigen Fall partieller Gleichzeitigkeit. Im Falle einer Umstellung werden nach dem Objektprinzip Arbeitsplaner, Fertigungssteuerer, teils auch Konstrukteure in Teams zusammengeführt, die bestimmten Produktionseinheiten zuarbeiten ("Auftragsteams", z.B. Wagner, Schumann 1991; "Planungsinseln", z.B. Elsinghorst u.a. 1996) oder sie werden in die Produktionseinheiten integriert ("Produktinseln"). Konstruktion und Entwicklung bleiben meist als strategische Funktionen bestehen, ggf. aber entsprechend verkleinert (Ostermaier 1996).

Von solchen Maßnahmen funktionaler Integration wird erwartet, daß die Bedeutung des Fachwissens zurücktrete hinter jener der reflexiven Qualifikationen (z.B. "Kommunikationsfähigkeit", vgl. Abschnitt 4). Wenn Gruppen

7 Zumind. in Deutschland (vgl. z.B. Wolf u.a. 1992; Moldaschl, Schultz-Wild 1994; Faust u.a. 1994; Kerst 1996; Weißbach, Poy 1996; Kotthoff 1997). Die Ursachen sind vielfältig, und stringente Erklärungen dieses Sachverhalts stehen noch aus. Häufig genannt wird die ohnehin eher teamorientierte Arbeitsweise in Angestelltenbereichen. Verglichen mit der überbordenden Literatur zur Gruppenarbeit in der Produktion ist der Mangel an empirischen Untersuchungen in den produktionsnahen Diensten eklatant.

zusätzliche Funktionen wie Bereichskoordination, Kundenkontakt etc. übernehmen, ergeben sich entsprechende Anforderungen freilich eher aus der notwendigen kooperativen Vernetzung "nach außen" als aus der Organisation der Gruppe "nach innen". Man muß die Zusammenhangsannahme umkehren: Gruppenarbeit wird wichtiger, weil das fachliche Wissen wichtiger wird. Bemühungen, der fachlichen Spezialisierung entgegenzuwirken, werden beständig durchkreuzt vom beschleunigten technischen Wandel, der wachsenden Komplexität der Technologiefelder und der damit erforderlichen Wissenstiefe - eine Art permanentes Hase-und-Igel-Rennen. Dieses Dauerdilemma zeigt sich z.B. bei der Produktentwicklung im Maschinenbau, wo die Tendenz zur Integration verschiedenster Technologien und Verfahren in einer Maschine die wachsenden Anforderungen bestimmt. In der Folge, so Kalkowski u.a. (1995, 155) "ist der Aufgabenbereich der Entwickler und Ingenieure enger geworden" und es entstehen neue spezialisierte Aufgabenzuschnitte, z.B. Systemanalytiker, Experimentatoren, High-Tech-Entwickler, ingenieurwissenschaftliche Marktbeobachter. In der Bilanz scheinen sich, zumindest in technologieorientierten Unternehmen, die fachliche und funktionale Arbeitsteilung zu vertiefen, das Auslastungsdilemma verschärft sich. Laterale Kooperation und Kommunikation wird damit noch wichtiger und Gruppenarbeit empfiehlt sich als ein Mittel, dem zu begegnen.<sup>8</sup>

Möglicherweise liegt genau in dieser Dialektik ein wesentlicher qualifikatorischer und organisatorischer Unterschied zwischen den produktionsnahen und den marktnahen Dienstleistungen. Auf der Basis einer überwiegend in marktnahen Bereichen durchgeführten Studie kommt Martin Baethge (1996, 23) zum Schluß:

"Je mehr sich qualifizierte Sachbearbeitung von administrativer zu immer stärker kommunikativer Tätigkeit wandelt, desto mehr gewinnt sie den Charakter von Einzelarbeit."

Aus dieser Tendenz, die er mit der *direkt auf Kunden bezogenen* Aufgabenintegration begründet, leitet er die These ab, die integrierten Tätigkeiten seien für Gruppenarbeit kaum geeignet. In dieselbe Richtung gehen Beobachtungen von Behr u.a. (1990) und Kerst (1996) an den Praxisformen freiberuflich geprägter Dienstleistungsarbeit. Ich würde allerdings nicht bei der Diagnose stehen bleiben, daß sich in diesen Bereichen hier neben oder statt dem Gruppenarbeiter

---

8 Die vielfach empfohlene Rotation wird in den Betrieben jedoch aufgrund der langen Einarbeitungszeiten überwiegend für zu aufwendig gehalten (Beck 1996). Vorstellungen von "homogener" Gruppenarbeit sind umso unrealistischer, je wissensintensiver die integrierten Aufgaben sind. Wenn der Grad Autonomie einer Gruppe überhaupt etwas mit der "Homogenität" der integrierten Qualifikationen zu tun hat, dann ist der Zusammenhang negativ.

ein *moderner Zehnkämpfer* durchsetzt, sondern daraus folgern, die *kooperative Praxis* dieser Zehnkämpfer in der Netzwerk-Perspektive zu untersuchen.

## 2.2 KVP: Integration von Planungs- und Erfahrungswissen

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) soll neben unmittelbarer Effizienzsteigerung auch den Rückfluß von Anwendungserfahrungen in die technischen Büros wiederherstellen, der mit der Teilung von planender und ausführender Arbeit abgerissenen war. Geldprämien und die Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen werden den Produktionsarbeitern für Rationalisierungsbeiträge und Wissenstransfer angeboten. Damit werden in der Regel sie zu Akteuren gemacht, die Wissensarbeiter zu Reakteuren, zu Betroffenen. Sie haben vor allem die eingehenden Verbesserungsvorschläge (VV) zu bearbeiten. Es kommt durchaus häufiger als bisher zu direkter Kommunikation - doch nur teilweise zu Verständigung. Bestimmte Kooperationsprobleme werden mit den neuen formalen Regelungen offenbar nicht gelöst, andere neu erzeugt (vgl. Böhle u.a. 1993; Dahmer 1994; Moldaschl 1996):

- Die Bearbeitung der VV ist für die Angestellten meist eine Zusatzaufgabe ohne zusätzliche Ressourcen, also belastend. Es entsteht bürokratischer Aufwand für Prüfung, Bewertung, Selektion, Rückmeldung, Umsetzungsplanung, die Legitimation von Ablehnungen, etc.
- Auch bei Kooperationsbereitschaft erweisen sich unterschiedliche, tätigkeitsspezifische Handlungslogiken als Kommunikationsbarrieren: Die der Werker ist auf situative Lösungen gerichtet ("Anpaßbarkeit"), die der Planer auf Grundsatzlösungen ("Generalisierbarkeit").
- Durch die daraus erwachsenden Kommunikationsprobleme werden die oft ohnehin vorhandenen Negativattributionen des jeweils anderen Wisentyps (und seines Trägers) bestätigt.
- Die Ökonomisierung des Wissenstransfers hat oft kontrainventionale Wirkungen: Werker hüten sich, mögliche VV-Prämien durch direktes feedback an die Planer zu "verschenken". Besonders in Phasen der Technikimplementation halten sie ihr Wissen so lange zurück, bis VVs zugelassen werden. Ergebnisorientierung verhindert oder verdrängt Prozeßorientierung.

Als Metaproblem erweist sich, daß diese *Erfahrungen mit der Verarbeitung von Erfahrungswissen* nicht institutionell verarbeitet werden (etwa in Form wechselseitiger Praktika oder der Einbeziehung der Angestellten in die Vergütung). Der Verbesserungsprozeß wird nicht *reflexiv*, der Kreislauf von Planungs- und Erfahrungswissen bleibt institutionell unterbrochen.

## 2.3 Projektorganisation: Politisierung statt Partizipation

Projekte sind Organisationsformen, mit denen die unerwünschten Folgen fachlicher und funktionaler Spezialisierung bewältigt werden sollen. Sie sind ebenso auf Wissensintegration wie auf Sozialintegration gerichtet, d.h. auf kooperative Vernetzung. Damit können sie, nicht etwa Gruppenarbeit im engeren Sinne, als prototypisch für die "moderne" Organisation wissensintensiver Arbeitsprozesse gelten. Hierarchieübergreifend und interdisziplinär angelegt, werden mit ihnen aufwendige, befristete, neuartige bzw. einmalige und sozial meist konfliktuelle Aufgabenstellungen bearbeitet (z.B. Madauss 1991; Lullies u.a. 1993; v. Treck 1993; Bruch, Kunert 1994; Beck 1996; Kraus 1996). Solche Aufgaben stellen sich praktisch mit allen Reorganisationsvorhaben, die deshalb zunehmend projektförmig eingeführt werden - bei Gruppenarbeit fast immer. Welche Projektformen lassen sich nun unterscheiden, und wie werden darin die beiden zentralen Dilemmata (Auslastung, Autonomie) praktisch verarbeitet? Projektformen lassen sich im wesentlichen zwei Typen zuordnen:

- *Kompensatorisch* möchte ich jene nennen, die ausgehend von einer bestehenden Funktional- oder Matrixorganisation deren "Wissensclaims" durch funktionsübergreifende Teams zu überbrücken suchen. Diesen Typ findet man vor allem in Großunternehmen mit Serienproduktion, in denen sich funktionale Spezialisierung noch immer lohnt. Innerhalb dieses Typs gibt es eine "stärkere" und eine "schwächere" Variante (Clark, Fujimoto 1992). In der stärkeren werden die Projektmitglieder für die Projektlaufzeit aus ihren Abteilungen "herausgelöst" und einem "starken" Projektleiter unterstellt, der dem Top-Management direkt berichtspflichtig ist. In der schwächeren - und verbreitetsten - Variante (Kraus 1996, 20) bleiben die Mitglieder des Projektteams ihren Abteilungen zugeordnet und schreiben lediglich ein Kontingent ihrer Arbeitszeit auf das Projekt.<sup>9</sup> Ihre Übergänge zu Arbeitskreisen und Meetings sind fließend.
- *Konstitutiv* wären demgegenüber Konzeptionen, die einen Großteil der anfallenden Aufgaben in Form von Projekten mit spezifischen Projekt-

---

9 Am Beispiel einer "Matrix-Projektorganisation" (Kraus 1996): 70% der Befragten leisteten weniger als 25% Projektarbeit bezogen auf die Jahresarbeitszeit, bei 13% waren es 50% der Arbeitszeit oder mehr. Die Hierarchie umfasst Projektentscheider, Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter. Die durchschnittliche Anzahl der Projektmitglieder: 53% Teams bis (!) drei Personen, etwa drei Viertel bis sieben, 4,5% mit mehr als neun Mitgliedern. Die personelle Kontinuität ist eher hoch: bei drei Viertel der Teams fand im Projektverlauf höchstens ein personeller Wechsel statt, wobei Kooperationsprobleme unter den Gründen "eher die Ausnahme" waren (166).

teams abwickeln (Projektorganisation).<sup>10</sup> Dieser Typ findet sich eher in Unternehmen mit komplexer, kundenbezogener Einzelfertigung (z.B. Anlagenbau, Softwareerstellung, Forschung, vgl. Beck 1996). Wie die "starke" kompensatorische Variante kommt dieser Typ der kontinuierlichen Gruppenarbeit nahe.

Die kompensatorischen Konzepte nutzen zwar weiterhin den Spezialisierungsvorteil, erzeugen aber mit der neuen Problemlösung auch neue Probleme: "wegen des unreinlichen Gemischs, das entsteht, wenn zwei heterogene Organisationsformen aufeinanderstoßen und aufeinander reagieren" (v. Treeck, 1993, 333). Wissenstransfer wird nicht nur durch fortbestehende Eigenlogiken der Abteilungen behindert. Es ergeben sich auch neue, konfliktträchtige "Schnittstellen". Ohne Druck und permanente Eingriffe von oben, "würden Projekte in ungezählten kleinen Reibereien zwischen Projektleiter und Fachbereichen stecken bleiben", so Thomas Beck (1996, 234). V.a. in den "schwächeren" Varianten sind die divergierenden Professionskulturen und Sprachen der nur sporadisch kooperierenden Projektmitglieder eine weitere Ursachen für Enttäuschungen in Projektverlauf und Ergebnis (vgl. bes. Volpp 1990, 96f; Lullies u.a. 1993, 213ff.; Kalkowski u.a. 1995, 234ff.; Beck 1996, 232ff.). Die räumliche Trennung der Teams und die Zersplitterung der individuellen Arbeitszeit auf mehrere Projekte werden als weitere Probleme genannt (z.B. DeMarco, Lister 1991; Kraus 1996). Die formal nicht zu beseitigen Partiallogiken und die "Notwendigkeit" autoritärer Intervention verweist auf das zweite Konfliktfeld.

Konzepte der Projektorganisation tragen meist den Anspruch der *Beteiligung* vor sich her, damit auch das Versprechen höherer Autonomie für die Beteiligten. Von der Flut entsprechender Unternehmensmeldungen sollte man sich über die Verbreitung dieses Gedankens allerdings nicht täuschen lassen.<sup>11</sup> Wie qualitative Studien belegen, an freilich begrenzten Fallzahlen, haben diese "partizipativen Organisationsformen in den Dienstleistungszentren der Konzerne noch kaum Gestalt angenommen" oder bleiben "Inseln, die nicht in Serie gehen" (Kotthoff 1997, 173). Daß sie nicht per se partizipative Konzepte sind, verdeutlichen einschlägige Werke wie jenes von Clark und Fujimoto (1992) zur Produktentwicklung, die mit Simultaneous Engineering zu einem der wichtig-

---

10 Lullies u.a. (1993, 213f) unterscheiden drei Formen: Die *Matrix-Projektorganisation*, bei der der Linienvorgesetzte disziplinarisch weisungsbefugt bleibt. Sie entspricht, ebenso wie die *Einfluß-Projektorganisation* mit einem Projektleiter ohne Weisungsbefugnis und Mitarbeiter, dem kompensatorischen Typ. Die *Task Force-Projektorganisation* mit festen Mitgliedern und alleiniger fachlicher und disziplinarischer Verantwortung des Projektleiters entspricht dem konstitutiven Typ.

11 Es fehlt an sozialwissenschaftlicher Empirie: "die Suche in der Datenbank ABI/Inform [lieferte] mehr als 3000 Titel, aber nur 11 empirische (fast ausschließlich US-amerikanische) Studien" (v. Treeck 1993, 330).

sten Anwendungsfelder des Projektprinzips wurde. Hier werden straff organisierte, hierarchische Lösungen mit harten Zielsetzungen empfohlen, gewissermaßen 'Kooperation auf Kommando'. Deren Autonomieangebot konzentriert sich auf den Projektleiter, der quasi befristet in den Status eines Intrapreneurs erhoben wird.

Nach Lage der Empirie dominieren bislang diese "planwirtschaftlichen" Modelle (Lullies u.a. 1993, 222) mit eng begrenzter und vor allem selektiver Beteiligung (z.B. Scholz 1991, 148f; Kadritzke 1992; Baethge u.a. 1995; Beck 1996). In der Studie von Kraus (1996, 176f) sah ein Drittel der Befragten die eigene Mitarbeit nicht als freiwillig an, fast die Hälfte (47%) sah sich zu spät unterrichtet. In ihrer Maschinenbaustudie stellen Kalkowski u.a. (1995) fest, daß "in keinem Fall Zieldefinition und Konzeptfindung zum Gegenstand der Projektorganisation gemacht wurden" (S. 237). Die Einführung, die Zieldefinition und die personelle Zusammensetzung erfolgen in der Regel "von oben" (Beck 1996, 234ff.). Selbst Eingriffe in die laufende Projektarbeit und die Nichtbeachtung von Teamstrukturen (fremdbestimmter Personalaustausch) kommen häufig vor. Ferner werden verstärkt Projektmanagementsysteme eingesetzt, die Projektablauf und Termine, Arbeitszeiten und erbrachte Leistungen koordinieren und kontrollieren sollen.

Allerdings wird in den genannten Studien auch die *Ambivalenz von Kontrolle* (und Autonomie) deutlich. Es kann eben nicht mit Blick durch die Taylorismus-Brille davon ausgegangen werden, die weniger partizipativen Lösungen seien für die Angestellten grundsätzlich von Nachteil, und vice versa. Sie artikulieren zwar ihre Frustration, vor allem über nicht eingelöste Partizipationsversprechen, doch "ein hohes Maß an Eigenkontrolle innerhalb der Teams führt oft zu stark ausgeweiteten Arbeitszeiten und hohen Arbeitsbelastungen" (Kerst 1996, 155; vgl. Abschnitt 4). Projektteams, denen hohe Eigenverantwortung für Projekte übertragen wird, übernehmen damit auch deren Risiken bzw. Unbestimmtheit hinsichtlich Aufwand, Termineinhaltung etc. Zu dieser Ambivalenz gehört, daß striktes Kostencontrolling und Terminplanungssysteme von *beiden* Seiten als mögliche Lösung angesehen werden (als "Frühwarnsystem", vgl. Kalkowski u.a. 1995, 201; Kerst 1996). Ob die Ressourcen oder die Ansprüche nach erfolgter Vorwarnung angepasst werden, bleibt ein leistungspolitisches Grundproblem. Dazu trägt auch die Überschätzung des Produktivitätseffekts neuer Informationstechnik bei (Kraus 1995).

In den aktuellen Projektaktivitäten dominieren also (noch?) die eher restriktiven Verarbeitungsformen des Autonomie- und des Auslastungsdilemmas. Doch auch wenn *Partizipation* als Beteiligungsprinzip (noch?) klein geschrieben wird: die Disziplinen, Funktionen und hierarchische Ebenen übergreifenden Formen der Konfliktvermeidung und -bearbeitung führen zu einer *Politisierung* von Entscheidungen. Projektgruppen, Projektleiter-Runden, projekt-

übergreifende Koordination, Projektbeiräte, alle diese Elemente strukturieren die betriebliche Kommunikation neu und steigern den Grad der institutionellen *Reflexivität*. Das bedeutet nicht mehr (etwa: mehr Demokratie, mehr Vernunft), aber auch nicht weniger, als daß zumindest alle nichtstrategischen Entscheidungen begründungspflichtig und aushandlungsbedürftig werden.

#### 2.4 Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Aus der nachfrageorientierten Ausrichtung des Unternehmens und der Ablösung funktionaler Organisation ergibt sich, so Arnold Picot u.a. (1996, 203) "eine Ausweitung des Kundenbegriffs auch auf interne Abnehmer von Zwischenleistungen". Doch in vielen Fällen bleibt das interne Kunden-Lieferanten-Verhältnis ein folgenloser Begriff, eine bloße Metapher, wie das folgende Beispiel aus einer ISF-Studie in der Chemischen Industrie<sup>12</sup> illustriert:

"Kunden-Lieferanten-Beziehungen wollte man bei uns mit dem Total-Quality-Management einführen, weil ja die Qualität des Endprodukts nur gesichert werden kann, wenn jeder Beitrag stimmt. Es hat aber nicht funktioniert. Jeder wollte nur Kunde sein, keiner Lieferant" (Laborleiter).

Die *Autonomie* des internen Kunden bleibt in einschlägigen normativen Darstellungen erstaunlich unbestimmt, obwohl sie *die* strukturelle Voraussetzung funktionsfähiger Kunden-Lieferanten-Beziehungen ist.<sup>13</sup> Das Konzept bleibt unverbindlich, solange es nicht auf gewachsener wechselseitiger Verpflichtung beruht oder auf ökonomische (marktliche) Füße gestellt wird. Autonomie basiert auf Kostenverantwortung und Kostentransparenz sowie auf Einwirkungsmöglichkeiten auf das Angebot, z.B. über Verhandlungen, Sanktionsmöglichkeiten in Form von Preisabschlägen ("voice"-Option) oder alternative Beschaffungskanäle ("exit"-Option). Ohne Macht bzw. Autonomie also kein Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Einige Unternehmen setzen daher auf weitergehende Autonomisierung bis hin zum Cost oder Profit Center. Was diese zur Kunden- und Dienstleistungsorientierung beitragen, dazu im folgenden Abschnitt.

---

12 Die Ergebnisse werden im Laufe des Jahres 1997 veröffentlicht.

13 Der häufig nur normative Charakter des Konzepts spiegelt sich auch darin wider, wie sehr die *Messung* von Kundenzufriedenheit (z.B. über Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenbeurteilung, vgl. Gairola 1996) in den Mittelpunkt gerückt wird. Wieder einmal soll "hineingeprüft" werden, was nicht produziert wird.

### 3. Strategische Vermarktlichung

Vermarktlichung kann verstanden werden als Prozeß, der die Grenzen der Rationalisierung durch die "visible hand" der Hierarchie mittels gezielt dosierter Bei- oder Freigaben der "invisible Hand" des Marktes hinausschiebt.<sup>14</sup> Vermarktlichung ist insofern auch die Kehrseite bzw. das Komplement zur Ersetzung von Markt in überbetrieblichen Konglomeraten und Netzwerken (*Entmarktlichung*). Sie bietet sich vor allem in größeren Unternehmen an. "Von allen Mitgliedern des Arbeitskreises wird festgestellt, daß der Markt stärker als je zuvor in die Unternehmen geholt wird", so lautet ein Ergebnis des "Arbeitskreises Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft (1996, 632), in dem viele namhafte deutsche Unternehmen vertreten sind.<sup>15</sup>

Es dringen damit Marktmechanismen in betriebliche Kooperationsbeziehungen ein, die bislang anderen Kriterien folgten. Produktionsnahe Dienstleistungen, die nicht ohne Grund auch als "marktferne Unternehmensbereiche" bezeichnet werden (Picot u.a. 1996, 203), erhalten so eine marktlogische Ausrichtung. Indem Risikostreuung und Subventionierung zwischen Unternehmensbereichen entfallen, wird ein Zwang zu wirtschaftlichem Verhalten induziert. Hierfür stehen Prinzipien, die als Mosaiksteine oder als ganzheitliche Muster zur Anwendung kommen: Internes Benchmarking, Zielvereinbarungen, Gain-Sharing, Profit Center (bzw. Intrapreneur-Modelle) und strategische Geschäftseinheiten.<sup>16</sup> Mit deren Anwendung werden vormals klare Grenzzie-

- 14 Der vom Arbeitskreis Organisation (1996, 628) vorgeschlagene Begriff der *marktgesteuerten Dezentralisierung* (vgl. auch Sauer, Döhl 1997 und deren Begriffsbestimmung), führt m.E. auf falsche Fährten. Erstens wird dem Markt damit Subjektqualität zugeschrieben (Faust 1997, 77). Zweitens weckt er deterministische Konnotationen (nach dem Motto: "der Markt erfordert ..."), die offenbar nicht zutreffen, denn nicht alle Unternehmen dezentralisieren auf diese Weise oder überhaupt. Wenn es funktionale Äquivalente gibt und (unterschiedliches) Handeln möglich ist, kann drittens auch nicht die Begründung gelten, "der Markt" steuere die Reorganisation. Es sind Kapital-eigner und Management, die die Formen und Elemente bestimmen, die Auswahl kanalisieren und das Ausmaß dosieren, in dem Marktelemente in die Unternehmen heringeholt werden. Ich ziehe daher vor, von *strategischer Vermarktlichung* zu sprechen.
- 15 Darauf deutet auch die Umkehr des früher für säkular gehaltenen Trends zu wachsenden Betriebs- und Unternehmensgrößen seit Anfang der 70er Jahre (Sengenberger, Loveman 1987).
- 16 Einen anderen Entwicklungspfad, der die ökonomischen Verhältnisse im Unternehmen verändert, sind Ansätze zur Beteiligung der Belegschaft am Stammkapital (von der Belegschaftsaktie bis zum employee-buyout). Diese Ansätze sind jedoch oft weder mit Elementen der Vermarktlichung noch mit organisatorischer Dezentralisierung verknüpft (zu aktuellen Beispielen in Deutschland vgl. Maier-Mannhart 1996; international: Szell 1992). Auch deshalb können sie hier nicht berücksichtigt werden.



hungen im Unternehmen unscharf und es entsteht eine "neue Hierarchie von Unternehmenseinheiten ... mit differenzierten sozialen und tariflichen Standards" (Kotthoff 1997, 171).

Das Formenspektrum des "Venture Management" ist ebenso breit wie der Grad der Internalisierung marktlicher Steuerungselemente (vgl. Friedrich 1996, 986ff.).<sup>17</sup> Etliche der hier zitierten Beiträge versuchen, diese beiden Dimensionen auf situative Bedingungen von Unternehmen zuzuschneiden oder sie aus ihnen abzuleiten (z.B. Süßmuth-Dyckerhoff 1995). Wenn die arbeitssoziologische Forschung das Feld nicht der Betriebswirtschaftslehre alleine überlassen will, steht sie zunächst einmal vor der Aufgabe, geeignete Analysekategorien zu bilden, um die unterschiedlichen Konzeptionen und deren Einfluß auf Arbeits-, Kooperations- und Aushandlungsprozesse untersuchen zu können. Das kann hier nicht geleistet werden. Die folgende Gegenüberstellung (Tab. 1) soll lediglich die weitere Argumentation stützen, indem sie den Grad der ökonomischen Selbstregulation dezentraler Einheiten grob operationalisiert.

*Tab. 1: Reale und simulierte Vermarktlichung*

<i>Internalisierter Markt ("Emergenz")</i>	<i>Simulierter Markt ("Strategie")</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgeschlossenheit</li> <li>- Business Unit</li> <li>- Entscheidung über die Verwendung des Profit (Re-Investition)</li> <li>- Abführungsverträge</li> <li>- Marktpreise</li> <li>- Gewinn- und Unternehmensbeteiligung der Intrapreneure/der Beschäftigten</li> <li>- Ökonomisch regulierte interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen ("exit"-Option)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wechselseitige Abhängigkeit</li> <li>- Cost Center, Profit Center</li> <li>- Investitionsbudget und Gewinnabführung</li> <li>- Kontext-/Ressourcensteuerung</li> <li>- Verrechnungspreise</li> <li>- Am Unternehmenserfolg orientierte Prämien</li> <li>- Kunden-Lieferanten-Beziehungen als Metapher ("voice"-Option)</li> </ul>

Der Neugestaltung des Verhältnisses von Selbst- und Fremdorganisation mit marktlichen Mitteln möchte ich nun anhand zweier Konzepte demonstrieren:

17 Vor allem in den USA gibt es hierzu eine relativ breite Literatur (vgl. Wortmann 1987; Hamel u.a. 1993). Neben zahlreichen wissenschaftlichen Journals und Management Reviews, die hierzu veröffentlichen, existieren auch dedizierte Zeitschriften, z.B. das Journal of Business Venturing; Entrepreneurship, Theory & Practice; und Venture - Magazine for Entrepreneurs. Die betriebswirtschaftliche Sicht herrscht vor. Die engen Verbindungen zur "Empowerment"-Literatur haben offenbar die Funktion, die auf den Intrapreneur focussierte Beteiligungsperspektive auf die Beschäftigten zu erweitern - sozialpsychologisch.

der Zielvereinbarung und dem Profit Center. Im Anschluß daran werde ich versuchen, die vorliegenden Befunde im Hinblick auf Probleme und immanente Schranken der internen Vermarktlichung zusammenzufassen.

### 3.1 Zielvereinbarungen – und die Transparenz der Wertschöpfungsbeiträge

Zielvereinbarungen wurden ursprünglich zur Führung im Management-Bereich selbst entwickelt (Management by Objectives, MbO, z.B. Staehle 1991a, 785ff.). Sie werden aber zunehmend als ein Führungs- und Entlohnungskonzept entdeckt, das auch auf den operativen Ebenen überall dort geeignet ist, wo mehrdimensionale und wechselnde Leistungen erbracht werden müssen (z.B. Refa 1995; Malik 1996; Bender 1997). Sie können als Zwischenstufe zu einem Marktkontrakt angesehen werden (daher: "Kontraktlohn"). Der Marktkontrakt ist ein nach Termin, Qualität, Menge u.ä. spezifizierter Vertrag zwischen unabhängigen Akteuren. Er 'kontrahiert' das Ergebnis und lässt das Verfahren, wie es erreicht wird, offen. In der Hierarchie ist es im Prinzip umgekehrt, woraus sich das "Transformationsproblem" ergibt, d.h. die Umwandlung gekauften Arbeitsvermögens in bestimmte Leistung. Zielvereinbarungen (ZV) reduzieren nun die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags hinsichtlich der zu erbringenden Leistung. Die Bandbreite der Interpretation und Anwendung des Konzepts reicht allerdings vom Vorbild des Kontrakts bis zum Instrument klassischer "Menschenführung", das nicht einmal partizipative Elemente enthält:

"Aufgabe aller Führungskräfte ist es, die übergeordneten Ziele der Organisation in Form von Leistungszielen herunterzubrechen und mit ihren Mitarbeitern konsequent zu verfolgen. ... Die Zielvereinbarung erfolgt in einem Prozeß, bei dem die übergeordneten Unternehmensziele bis hin zu operationalen Abteilungs- und Gruppenzielen konkretisiert und von den Betroffenen akzeptiert werden. ... Ziele werden nach dem Erreichen höher gesteckt" (Wildemann 1995, S. 9).

Zwei Beispiele aus eigenen empirischen Studien belegen erstaunliche Effekte des MbO, selbst bei begrenztem Einfluß der Beschäftigten auf "ihre" Ziele (Auswahl, Anzahl, Höhe). In beiden Fällen identifizierten sich die Beschäftigten sehr mit den von ihnen letztlich akzeptierten Zielen - keineswegs nur wegen des möglichen Mehrverdienstes. Obwohl die ZV im ersten Fall nur mit den Werkern praktiziert wurde, hatte dies gravierende, "systemische" Auswirkungen auf die technischen Angestellten.

Im einem Unternehmen des Maschinenbaus (Moldaschl 1994, 117ff., 142f.) umfasste die ZV auch die Reduktion von Gemeinkosten. Die Gruppen begannen, jede produktionsbezogene Dienstleistung (z.B. Qualitätssicherung, Arbeitsplanung), die auf sie als Gemeinkosten abgerechnet wurde, äußerst kritisch zu analysieren und zu bewer-

ten. Konnten sie die Leistung selbst erbringen, so kämpften sie mit allen Mitteln um deren Übernahme. Konnten sie dies nicht durchsetzen oder sie nicht selbst erstellen, wurden Leistungen nur noch zur Abrechnung "freigegeben", wenn die Qualität stimmte. Der Produktionsleitung wurde ferner vorgerechnet, wieviele Mann-Monate bzw. Mann-Jahre man damit in den indirekten Bereichen eingespart hatte. Hatten die Werker früher alles getan, um unproduktive Zeiten auf Gemeinkosten zu schreiben, kehrten sie nun den Spieß um und drängten auf eine Rationalisierung der Gemeinkostenbereiche (insbesondere der Arbeitsvorbereitung als dem bisherigen "Rationalisierungssubjekt").

Im zweiten Fall, einem Chemieunternehmen, wurde auch das Management von dieser *Perspektive wechselseitiger Rationalisierung* nicht mehr ausgenommen. Hier wurden ZV auf ganze Produktionssegmente bezogen, die auch das Laborpersonal umfassen. Sobald den Beschäftigten transparent wurde, welchen Gemeinkostenanteil die Managementfunktionen oberhalb der Segmentleitung auf ihr Segment schrieben, waren sie nicht mehr bereit, das aus ihrer Sicht "miserable" Preis-Leistungs-Verhältnis hinzunehmen.

Schon relativ begrenzte Zugeständnisse ökonomischer Selbstregulation können also das gewünschte "unternehmerische Verhalten" stimulieren. Die produktiven Einheiten üben einen Zwang auf die Dienstleistungsfunktionen aus, sich als *Dienstleister* zu definieren und ihre Leistung am Beitrag zur Wertschöpfung direkt messen zu lassen.<sup>18</sup> Daß sich die Gruppen im zweiten Fall weitgehend durchsetzen konnten, liegt daran, daß der wechselseitige Rationalisierungsdruck auf höchster Ebene erwünscht war. Im ersten Fall bauten sich jedoch die wohl meist zu erwartenden betriebspolitischen Blockaden auf, die einer hemmungslosen Ausbreitung von "Beutementalität" entgegenstehen. Beide Fälle demonstrieren aber auch ein "aufklärerisches", Moment, das in der notwendigen *Transparenz* der Leistungskriterien und ihrer Messung wurzelt. Der Einsatz von Informationstechnik spielte dabei übrigens kaum eine Rolle. Erst durch das MbO erhielten die Beschäftigten detaillierten Einblick in die Kostenstrukturen ihres Bereichs, was ihnen "kostenbewußtes" oder "unternehmerisches" Handeln überhaupt erst ermöglicht. Das fördert nebenbei ihre Fähigkeit, zumindest im eigenen Bereich ökonomische Sachzwang-Argumente in Frage zu stellen. Transparenz erweist sich damit als Voraussetzung und zugleich als Legitimationsbedarf erzeugende *Nebenfolge* der ZV.

Diese "politisierenden" Potentiale wohnen dem MbO nicht per se inne. Ergebnisse einer uns vorliegenden quantitativen Mitarbeiterbefragung (Angestelltenbereich) bei einem Autohersteller führen völlige Wirkungslosigkeit vor. Den Tenor der Interviews, die wir ergänzend mit Ingenieuren dieses Unter-

---

18 Der Rationalisierungsdruck richtet sich auch nach innen: "Bei gruppenbezogener Zielvereinbarung und Vergütung ist Minderleistung auch mit subtilen Sanktionen (soziale Isolierung, "Rausekeln") verbunden", stellt Trautwein-Kalms (1995, 121) bei Softwerker-Teams fest.

nehmens führten, gibt die folgende Aussage zur Praxis der ZV wieder (Ingenieur, Entwicklungsabteilung):

"Bei uns sollte das auch durchgedrückt werden. Es wird aber kaum kontrolliert bzw. drüber geredet, ob die Ziele erreicht wurden und wenn nicht, warum nicht. Wir haben sowieso ständig eine Umorganisation, gehören alle paar Monate zu einer anderen Abteilung oder Sparte. Und immer neue Leiter. Die schauen sowieso, daß sie schnell wieder wegkommen, um nicht an ihren Versprechungen oder Vorgaben gemessen zu werden. Wir machen eigentlich immer das Gleiche, aber das, was läuft, hat immer einen anderen Namen. Vor zwei Jahren hieß es noch Lean Management, jetzt heißt es grade Reengineering."<sup>19</sup>

Es ist bezeichnend, daß der Zeit- und Leistungsdruck (vgl. 3.) in diesem Fall deutlich geringer ist als in den beiden obigen mit mehr Beteiligung. Die Erklärung liefert Malik (1996, 869), den Zweck der Partizipation bestimmend: "Ihr erster Zweck ist es, *Verantwortlichkeit* in die Aufgabe oder Stelle einzupflanzen." Im dritten Fall findet das nicht statt.

### 3.2 *Profit Center: reales oder simuliertes 'Unternehmen im Unternehmen'?*

Die Profit Center Idee ist nicht neu. Wie Gruppenarbeit hat sie mehrere Konjunkturen (und Rezessionen) hinter sich (Wolf 1985) - und wie diese scheint nun erst das Umfeld für eine weitere Verbreitung bereitet. Frese (1995) sieht in diesem Modell alle Grundzüge der aktuellen Rationalisierungskonzepte vereint: mehr Eigenverantwortung, die Bildung überschaubarer Bereiche, Funktionsintegration - und das Einbringen von *Marktdruck*.

"Im Kern geht es bei der Einbringung von Marktdruck darum, möglichst viele Aktivitäten einer Unternehmung unmittelbar mit marktlichen Alternativen zu konfrontieren" (79).

Dies soll der "Förderung unternehmerischen Verhaltens" dienen und "das Bewußtsein schärfen, daß es bei mangelnder Effizienz marktliche Alternativen gibt" (ebd.). Während Frese hier vor allem die Rationalisierungsfunktion betont, räumen andere Definitionen der *Kundenorientierung* (bzw. der Dienstleistungsperspektive) eine ebenso große Bedeutung ein. Als konzeptionelle Voraussetzungen gelten in der Literatur:

---

19 Ein Erfahrungsbericht aus einem anderen Unternehmen nennt Gründe für eine ähnliche Bilanz: Statt Ziele zu vereinbaren, werden Aufgaben beschrieben; das Verfahren ist nicht transparent; es wird als Mittel zur Durchsetzung von Terminen interpretiert; Führungsziele bleiben verschwommen; Kooperationsziele und persönliche Entwicklungsziele bleiben weitestgehend unberücksichtigt; zu viele Ziele werden vereinbart; es wird weiterhin versucht, ausschließlich von oben nach unten zu arbeiten; u.ä. (Brink, Klotzsche 1997, 14).

- die notwendige Autonomie *eines Ergebnisverantwortlichen*, des Center-Leiters oder Intrapreneurs, d.h. Entscheidungskompetenz über alle erfolgsrelevanten Faktoren,<sup>20</sup>
- die Zurechenbarkeit der Kosten,
- die Zurechenbarkeit der Erlöse.

Alle drei Bedingungen sind schwer zu realisieren: Wo sich aufgrund fehlenden Marktzugangs oder bestehender Interdependenzen mit anderen Unternehmensteilen keine Marktpreise bilden können, werden Verrechnungspreise als strategisch festzulegende Größe empfohlen. Dennoch hat das Profit Center Konzept nach einer von Frese (1995, 87ff.) präsentierten "großzähligen" Erhebung in deutschen, japanischen und nordamerikanischen Unternehmen eine hohe Verbreitung gefunden. Auch diese Werte sollte man nicht überschätzen, denn erfahrungsgemäß legt man in Betrieben selten strenge Definitionskriterien an, wenn nach Konzepten gefragt wird, die man als modernes Unternehmen "haben muß".

44% der Unternehmen in Deutschland machten nach eigenen Angaben "starken" bis "sehr starken" Gebrauch davon (je größer die Unternehmen, umso mehr), weitere 25% "mittleren" und nur 30% "geringen" oder "keinen". 39% wollen Profit Centers künftig verstärkt nutzen. Die sektorale Verbreitung zeigt kaum systematische Differenzen: Dienstleister liegen mit 60% etwas über dem Durchschnitt (Finanzdienstleister nur 31%); Spitzenreiter finden sich aber auch in klassischen Industriebranchen (Eisen/Metall 72%, Maschinen-/Anlagenbau 55%, Chemie 53%). Erwartungsgemäß liegt die klassische Funktionalorganisation mit 26% starkem/sehr starkem Einsatz deutlich zurück hinter "objektorientierten" Organisationsformen (Sparten-, Regional- und Kundenorganisation, jeweils um 60%). Eher überrascht, daß in diesen 26% darin offenbar kein grundsätzliches Hindernis gesehen wird. Im Triadenvergleich wird dem Profit Center Konzept der höchste Stellenwert - sicherlich auch unerwartet - in Deutschland eingeräumt, knapp vor den USA und sehr deutlich vor Japan.

In Abschnitt 2 wurde gezeigt, daß die eingangs skizzierten Dilemmata der Dezentralisierung mit neuen organisatorischen Konzepten oft nicht auf neue, intelligentere Weisen verarbeitet werden konnten. Ein Grund dafür war, daß dezentrale Einheiten sich mangels Einfluß auf Ressourcen und Ziele nur beschränkt optimieren können. Prinzipien ökonomischer Selbstregulation müssten also die Möglichkeiten hierzu erweitern können - soweit sie Kosten-

---

20 Der Numerativ "*eines*" ist hervorzuheben ist, denn das profit center wird oft als verkleinerte Ausgabe des Unternehmens vorgestellt (z.B. Frese 1995, Arbeitskreis Organisation 1996), quasi als fraktale *Hierarchie in der Hierarchie*. Die "vollständige Weitergabe von Kompetenzen an die ausführende Ebene" (Reichwald, Koller 1996, 230) wird nicht generell als Voraussetzung akzeptiert. Eine Ergebnis- oder Kapitalbeteiligung für die Beschäftigten der Einheit kommt in den Bestimmungen praktisch nicht vor. Zum Konzept der strategischen Geschäftseinheiten vgl. Frese (1993).

transparenz, Funktionsintegration und "Ressourcenhoheit" herstellen. Der Zugriff auf das Arbeitsvermögen wird damit noch einmal erweitert: neben der *Koordinationsfunktion* sollen zwei weitere Funktionen vom Management verstärkt auf die Arbeitskräfte übergehen: die *Innovationsfunktion* und die *Rationalisierungsfunktion*. Es entstehen neue Spannungsverhältnisse, die nachfolgend umrissen und anhand zweier Studien illustriert werden.

### 3.3 *Dilemmata interner Vermarktlichung*

Je stärker man den Marktkräften "Ressourcenallokation" und Handlungssteuerung überlässt, umso mehr muß man damit rechnen, daß die weitere Entwicklung nicht mehr den intendierten Pfaden folgt. Das Verhältnis von Deregulierung und Regulierung zu gestalten, bleibt aus der Sicht der Unternehmensleitungen eine Gratwanderung. Freilich eine Wanderung auf vielen Graten, mit entsprechender Zahl an Anknüpfungsmöglichkeiten und Abgründen.<sup>21</sup>

(1) Das erste Dilemma betrifft das Verhältnis von *Autonomie und Kooperation*, d.h. das Problem, lokale Rationalität in einen gesamten Wertschöpfungsprozeß einzubinden. Intensives Autonomiestreben der Center gegenüber dem Konzern und "zentrifugale Kräfte", welche die Nutzung von Synergiepotentialen im Unternehmen gefährden, werden in allen Studien genannt ("Bereichs-egoismus", Kreutner 1997; "struktureller Egoismus", Deutschmann u.a. 1995, 445; "Kannibalismus", Ostermaier 1996, 70).

"Wie alle Wettbewerber unterliegen auch die unabhängig operierenden Geschäftspersonen im Betrieb der Versuchung, ihre eigenen Kosten zu externalisieren und ihren Rivalen an den Spielregeln vorbei in Nachteil zu setzen" (H. Hartmann 1993, 128).

Einheiten sind z.B. "aufgrund ihrer partikularen Kostenorientierung nicht bereit, die Overheadkosten noch verbliebener, für die Integration des Unternehmens wichtiger zentraler Stellen zu tragen" (Hirsch-Kreinsen 1996, 207), was die Führung häufig mit einem Diktat von Verrechnungspreisen beantwortet.

(2) Ein zweites "Schlüsselproblem" ist das Verhältnis von *Kooperation und Konkurrenz*. Wenn die Koordination der Teilarbeiten tatsächlich zunehmend nach dem Vorbild von Kunden-Lieferanten-Beziehungen gestaltet wird, ist jeder zugleich Kunde und Lieferant. Als Kunde wird er versuchen, Kosten und Risiken auf den Lieferanten abzuwälzen. Zumindest innerhalb des Unternehmens kann es daher nicht nur Gewinner geben; das ist *der* "blinde Fleck" der

---

21 Neben den nachfolgend genannten Quellen vgl. auch: Wolf (1985); Frese (1995); Deutschmann u.a. (1995, 444ff.); Arbeitskreis Organisation (1996); Reichwald, Koller (1996) sowie besonders Sauer, Döhl (1997, 34ff.).

Idealisierung von Kundenorientierung. Dem entspricht die empirische Beobachtung, daß sich Konkurrenz und Mißtrauen besonders vor allem gegenüber Leistungen interner Anbieter entfalten (Süssmuth-Dyckerhoff 1995, 178). Wenn grundsätzlich jede Dienst-Leistung zu bezahlen ist, wird auch jeder Wissenstransfer wird Gegenstand purer Marktkalküle. Unternehmensinternes Wissen wird von der Ressource zum strategischen Gut, zur Ware.<sup>22</sup> Um die desintegrativen Wirkungen interner Vermarktlichung durch Kooperation zu kompensieren, ist Vertrauen nötig. Doch da Netzwerkpartner plötzlich zu Konkurrenten werden können, sind die Voraussetzungen dafür prekär (Altvaater, Mahnkopf 1996, 364f).

(3) Auch das *Auslastungsdilemma* stellt sich erneut. Zentrale betriebliche Expertise wird verteilt und in die lokale Kernkompetenz integriert. Damit gehen aber nicht nur dem Gesamtunternehmen, sondern auch der Einheit Spezialisierungsvorteile verloren. Dieses Dilemma liegt dem Problem der "qualifikatorischen Aufladung" bzw. "Überforderung" zugrunde, das einige Forscher beim corporate venturing ausmachen (z.B. H. Hartmann 1993, 126). Das Spezialistenwissen muß, weil unternehmensinterner Erfahrungsaustausch weitgehend entfällt, mit entsprechenden qualitativen Unsicherheiten und ökonomischen Risiken extern beschafft werden. Bleiben zentrale Ressourcen hingegen ungeteilt, entstehen unerwünschte Interdependenzen (Ostermaier 1996), die eine klare Kostenzurechnung und damit kostenorientiertes Handeln verhindern.

(4) Konzepte der Vermarktlichung gehen von einer ähnlichen Idee aus wie Just-in-Time-Konzepte ("Puffer verdecken Bestände"): Ressourcenpools und -transfers verdecken mangelnde Effizienz. Jede Einheit einer direkten Bewährung auf dem Markt auszusetzen, verschärft aber auch das Dilemma, *kurz- und langfristige ökonomische Interessen* auszubalancieren. Speziell für die *Innovationsfunktion* kann das riskant sein. Zukunftsweisende technische Innovationen müssen oft gegen eine am schnellen Erfolg orientierte Marktrationalität durchgesetzt werden (z.B. Kalkowski u.a. 1995, 245). Wie eine empirische Studie von Gupta und Wilemon (1988) zeigt, unterscheiden sich FuE und Marketingbereiche vor allem im Zeithorizont, *nicht* in der Anerkennung des "Primats der Ökonomie". Reine "demand pull"-Strategien fördern vor allem kundenorientierte, inkrementelle Innovation und behindern den "technology push". Das Unternehmen ist also auf die Integration beider Zeiperspektiven angewiesen.<sup>23</sup>

---

22 Malsch u.a. (1993, 338) schildern einen Fall, in dem die Entwicklung eines konzernweit einsetzbaren Expertensystems am Profit-Center-Prinzip als "unüberwindlicher Barriere" scheiterte. Gerade die zur Erstellung "wissensbasierter Systeme" notwendige Wissenskquisition macht das Dilemma idealtypisch deutlich.

23 Die aktuellen politischen Bestrebungen, Wissenschaft in Forschung und Lehre zu vermarktlichen, spitzen dasselbe Dilemma auf der gesellschaftlichen Ebene zu.

(5) Ob auch jedes Subjekt die Marktlogik ohne Abstriche an anderen leistungsbestimmenden Orientierungen internalisieren kann, ist eine andere Frage. Die völlige Dominanz *einer* Rationalität, hier der "ökonomischen Vernunft", würde ein Unternehmen höchstwahrscheinlich ruinieren. Für die Lösung betrieblicher Zielkonflikte ist es eben nicht immer besser, sie in eine Person zu verlegen. In diesem Licht wirft auch die vielkritisierte "technische Vernunft" nicht nur Schatten. Neben dem weiteren Zeithorizont schließt sie technische Phantasie und Gebrauchswertorientierung ein. Die Spiel-Räume, die Phantasie braucht, um sich entfalten zu können, sind immer das erste Opfer des Kostendenkens (vgl. Staehle 1991 und Abschnitt 4, zur Leistungssituation). Sehr viel deutlicher wird dies im Bereich der Kulturproduktion, wo "Kunst" und "Kommerz" nicht ohne Grund ein semantisches Differential bilden.

(6) Mit der Dezentralisierung werden kooperationsbehindernde funktionale Schnittstellen abgebaut, gleichzeitig aber werden, bei unvollständiger Entkoppelung, zahlreiche *neue Schnittstellen* zu anderen, zentralen und dezentralen Einheiten geschaffen. Das ist nicht nur mit neuen Partialrationalitäten verbunden (s.o.) sondern auch mit Kommunikationsaufwand, Fehlerquellen und Mißverständnissen (Hirsch-Kreinsen 1996, 204f; Moldaschl 1996, 137ff.).

(7) Die *Rolle des Intrapreneurs* ist im Hinblick auf seine vertikale und horizontale Einbindung widersprüchlich. Nach unten muß er Kompetenzen abgeben, nach oben wird sein Autonomiestreben gestützt. Lateral sieht er sich den Ansprüchen anderer Intrapreneure gegenüber, ohne die Beziehungen mit ihnen wirklich frei aushandeln zu können. Viele sehen sich daher in der unattraktiven Position des "gegängelten Unternehmers" bzw. des "freigelassenen Vogels mit gestützten Flügeln" (Süssmuth-Dyckerhoff 1995, 178). Für das Unternehmen ist das lediglich ein Motivationsproblem.<sup>24</sup> Ein Dilemma legt Heinz Hartmann (1993, 126) mit der Frage offen: "Was hält einen erfolgreichen Mitarbeiter in der Firma fest? ... "Wenn die Strategie des individuellen Geschäftemachens sich bewährt, warum dann nicht besser auf eigene Rechnung?" Nicht nur die Unternehmen, die viel stützen, werden sich verstärkt mit dem Abfluß von Know-how und dem "Mitnehmen" von Kunden befassen müssen.

(8) Die *Arbeitskräfte* erfahren sich zugleich *als Subjekte und Betroffene* der unter ihrer Beteiligung ablaufenden Rationalisierung. Folglich kann nicht

---

24 In der ansonsten auf empirische Aussagen vom Typ je-desto ausgerichteten Arbeit von Wolf (1985) findet sich allerdings gerade in diesem Aspekt eine Ausnahme: "Von der Gestaltung der Profit-Center-Autonomie bleiben überraschenderweise sämtliche Erfahrungen zum Profit-Center als Mittel der Motivation unberührt. ... Es ist nicht einmal nachweisbar, daß Entscheidungsfreiheit ... das Verantwortungsgefühl der Profit-Center-Manager stärkt und sie zu unternehmerischem Handeln motiviert" (ebd., 93).



davon ausgegangen werden, daß sie ihr Handeln vollständig an der Erhaltung "ihres" Ventures ausrichten. Speziell dann nicht, wenn ihnen die zwar die Situation des Unternehmens *transparent* ist, die wesentlichen Entscheidungen (Personal, Verwendung des Revenue, eigene Vergütung, Ziele) aber nicht *beeinflussbar* sind. Dann wäre eher zu erwarten, daß sie der Universalisierung betrieblicher Ansprüche auf ihre Subjektivität mit deren Konfektionierung zur "Krämerseele" begegnen: Kosten-Nutzen-Kalküle für jeden Handgriff.

Besonders mit den beiden erstgenannten Widersprüchen (zusammengefasst in Tab. 2) machen die Unternehmen intern eine Erfahrung, wie sie die Kapitalismuskritik auf gesellschaftlicher Ebene seit jeher thematisiert: das Prinzip einzelwirtschaftlicher Optimierung kann nicht zugleich das Gemeinwohl zum Maßstab des Handelns haben. Die Unternehmen können daher nur hoffen, daß sich das betriebliche "Gemeininteresse" *emergent* einstellt, "hinter dem Rücken" der Akteure. Oder sie versuchen, da sie anders als eine Zivilgesellschaft in Konkurs gehen können, dem einzelwirtschaftlichen Handeln rechtzeitig Rahmenbedingungen im Sinne übergeordneter Ziele zu setzen (*Strategie*) bzw. diese zu beeinflussen (staatliche Regulierung, Lobbyismus etc.). Wer die Rahmenbedingungen setzt und seine Rationalität in die Zielbestimmung einbringen kann, ist aus dem Kanon der im Unternehmen "politisierten" Fragen allerdings weitgehend ausgeschlossen.

Tab. 2: Dilemmata ökonomischer Dezentralisierung

<i>Intentionen</i>	<i>Immanente Schranken</i>
- Selbstoptimierung der teilautonomen Einheiten	- Zentrifugale Kräfte, Desintegration, Verlust von Synergiepotentialen
- Kundenorientierung	- Rollenidentität als Kunde und Lieferant
- Wissensintegration und Orientierung an Kernkompetenzen	- Verlust von Spezialisierungsvorteilen, qualifikatorische Überforderung
- Marktorientierung statt "technischer Machbarkeit"	- Innovationshemmende Kostenorientierung, "Inkrementalismus"
- Wirtschaftliches Denken	- Professionelle Standards ("Kunst")
- Abbau funktionaler Schnittstellen	- Vervielfältigung lateraler Schnittstellen
- Unternehmer statt Manager	- Intrapreneur an der kurzen Leine
- Motivierung der Beschäftigten zu unternehmerischem Handeln	- Doppelrolle als Subjekt und Objekt der Rationalisierung

Das folgende Fallbeispiel aus einer Untersuchung in der Autoindustrie (Süssmuth-Dyckerhoff 1995, 141ff.) illustriert einige der genannten Dilemmata, aber auch selten thematisierte Funktionen der internen Vermarktlichung, die im aktuellen Rationalisierungsgeschehen gleichwohl eine wichtige Rolle spielen.

Das Unternehmen gründet aus dem bisherigen Organisations- und DV-Bereich eine eigene GmbH aus, die das Intrapreneurship fördern und entsprechende Dienstleistungsfunktion im Konzern übernehmen soll. Ein externer Venture-Kapitalgeber ist beteiligt. 35 Beschäftigte werden übernommen. Zunächst gibt es drei hierarchische Ebenen (Management, Projektleiter und -mitarbeiter), später wird eine vierte Ebene eingezogen ("Kernkompetenz-Center-Leiter"). Institutionalisierte Wissenstransfer zwischen Center und Umfeld findet "nur vereinzelt und ... eher zufällig" statt (144). Die Entwicklung marktreifer Produkte/Dienstleistungen dauert länger als geplant, und vom Konzern zugesagte Aufträge werden nicht vergeben. Mangelnde Ausstattung mit Eigenkapital beschert dem Venture eine Liquiditätskrise, den Beschäftigten erhebliche Entgelteinbußen.

"Ursprünglich enthielten die Verträge der Venture-Mitarbeiter die im Konzern üblichen Konditionen. ... Der Druck, wettbewerbsfähig zu werden, machte jedoch ... Abstriche erforderlich" (144).

Einer Aufspaltung in zwei GmbHs folgt schließlich der Konkurs beider. Als Venture-interne Gründe nennt die Autorin u.a. "enttäuschte Erwartungen" der anfänglich begeisterten Mitarbeiter "hinsichtlich des tatsächlich erhaltenen Freiraums" (150), "eine geringe Bereitschaft zur Unterordnung" (151), "die hohen Gehaltsvorstellungen der Venture-Führung" sowie "das verbreitete Anspruchs- und Sicherheitsdenken".

Bei den Konzernverantwortlichen herrschten unterschiedliche Motive und divergierende Erwartungen, die das Spektrum möglicher Interessen demonstrieren. Sie reichen von den ökonomischen Kernideen (Dynamisierung etc.) über symbolische Interessen (z.B. Öffentlichkeitswirksamkeit, Signalwirkung auf "junge Leute") bis hin zur Legitimation von Personalabbau und besserer Externalisierbarkeit von Rationalisierungskosten ("Resteverwertung", "Auffangbecken für Aktivitäten ... die nicht mehr gebraucht werden", Abfindungen sparen etc.; 154). Auch Ambivalenzen hinsichtlich der erforderlichen Unterstützung und der Kontrolle des eingeräumten Freiraums spielten eine Rolle (161ff.).

Daß die Unternehmensleitungen dem neoklassischen Modell des Marktes als Generator optimal angepasster Lösungen intern nicht trauen, ist evident. Allerdings kommen in den ausgewerteten Fallstudien die wenigsten Unternehmen aufgrund ihrer eigenen Praxis zu dieser Erkenntnis. Denn wie bei den "vorklassischen" Gestaltungsformen von Selbstorganisation werden deren Ansätze schon früh, häufig und massiv "übersteuert". Zur Lage des Intrapreneuring in den USA resümiert Heinz Hartmann (1993, 123): "Selbst die neuesten Fallstudien des Empowerment lassen noch zähe Reste von Mißtrauen, Unsicherheit und Vorbehalten im Verhältnis der Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern erkennen". In einer Studie in zehn deutschen Unternehmen fand Hermann Kotthoff (1997, 170ff.) "... eher rigide und forcierte Kostensenkungsprogramme und konzernstrategische Maßnahmen" (Outsourcing, Verkauf und Fusion von Unternehmensteilen), als die angekündigte interne organisatorische und ökonomische Dezentralisierung.

"Die Mehrheit der hochqualifizierten Angestellten unterstützte zu Beginn durchaus die Pläne zu Umstrukturierungsmaßnahmen (...), die Begeisterung kühlt aber in der Regel schnell ab, wenn aufgrund von Sparmaßnahmen in der eigenen Abteilung Stellen abgebaut oder ganze Arbeitsgruppen ausgegliedert werden sollen (...) In acht der zehn Betriebe haben die Umstrukturierungen zu (...) Vertrauensschwund gegenüber dem Spitzenmanagement und zu einer verbreiteten Unzufriedenheit mit dem inneren Zustand der Firma geführt" (ebd., 174f.).

Den Kern der Unzufriedenheit bildet die "Angst vor Sozialdarwinismus und Desintegration" (180). Hier zeigt sich die Ambivalenz ökonomischer Dezentralisierung in den widersprüchlichen Erwartungen der Angestellten: Sie wollen beides: selbständiges, quasi-unternehmerisches Handeln und Sicherheit in stabilem sozialem Umfeld:

"Sie wünschen sich kleinbetriebliche Arbeitsformen unter der Glocke des Großbetriebs. Die Art und Weise, wie die Umstrukturierungen in der Mehrzahl der Firmen gehandhabt wurde, hat ihnen aber *beides* genommen" (182).

In TINA-Arbeitskreisen<sup>25</sup>, an denen wir teilnahmen und auch Befunde dieses Beitrags vorstellten, war der Tenor ähnlich. Von "*Klimaveränderung*" war die Rede und vom "double bind" einer neuen Generation von Top-Managern, die weniger formal, ja locker, aber "kaltschnäuzig" und "ruppig wie nie zuvor" agierten. Während unmittelbare Vorgesetzte gemäß bewährter Loyalitätsbeziehungen den Kompromiß zwischen Leistungsansprüchen und Leistbarkeit suchten, würden zentrale Anweisungen wie "Wir müssen das mit dem vorhandenen Personal schaffen" gegebenenfalls per "Drohung mit Standortverlagerung oder Outsourcing" durchgesetzt.

#### **4. Arbeitssituation und berufliche Perspektiven der technischen Angestellten**

Was bedeuten nun die skizzierten Prozesse der Vernetzung und Vermarktlichung das für die individuelle und kollektive Autonomie (z.B. Zeitautonomie, Belastung, Qualifikation) in den dezentralen Funktionseinheiten? Auf welche Deutungsmuster und Handlungsorientierungen treffen diese Veränderungen, und welche Brechungen oder Modifikation lösen sie aus, etwa im Hinblick auf die gewünschte Dienstleistungs- und Marktorientierung oder die Interessenorganisation und die Berufsmoral?

---

25 "Arbeitskreis Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler" in der IG-Metall.

#### 4.1 *Qualifikationsentwicklung: Spezialisierung, Polarisierung, Verwissenschaftlichung*

Die These, daß Bildungsexpansion, Akademisierung und Tertiarisierung durchweg Modernisierungs- und Qualifikationsgewinner hervorbringen würden, ist unschwer zu widerlegen (z.B. Bloßfeld, Mayer 1991). Die Frage nach der bloßen Zu- oder Abnahme ist und war jedoch viel zu eindimensional. Für betriebliche Innovation und für die Stellung von Arbeitskraft auf dem internen und externen Arbeitsmarkt spielen qualitative Aspekte eine viel größere Rolle: Fragen der Wissenstiefe, der "Haltbarkeit", der Abstraktheit versus der Kontextgebundenheit von Wissen, der Individualität oder Kollektivität von Expertise, der sozialen Formung und Anerkennung bestimmter Qualifikationen etc.. Um bezogen auf die produktionsnahen Dienste wenigstens einige der relevanten Trends bzw. Trendhypothesen ansprechen zu können, muß hier an Argumentationstiefe gespart werden. Die zitierten Befunde stammen vorwiegend aus der Metall-, Chemie-, Elektro- und Softwarebranche.

(1) Umfang und Tiefe des geforderten Wissens nehmen zu, der Zwang zur *Spezialisierung* wächst (vgl. Abschnitt 1 und z.B. Strambach 1995, 98ff.). Wenn der Zuschnitt der Qualifikationen vor der Gratwanderung 'zwischen Fachidiot oder Universaldilettant' steht, wie es ein FuE-Leiter in einer eigenen Erhebung sinngemäß formulierte, haben die Betriebe zwei Optionen: vertiefte Arbeitsteilung und die beschriebenen Vernetzungsformen. Die "Heterogenisierung der Arbeits- und Personalstruktur im Entwicklungsbereich" (Kalkowski u.a. 1995, 217) zeugt von vom ersten Weg, der aber zunehmend durch Projektformen und "spezielle" Generalisten (z.B. "Marktbeobachter") kompensiert wird. Die "wissensgetriebene" Spezialisierung hat also andere Triebkräfte als die einer informationstechnisch gestützten Taylorisierung, die Baethge und Oberbeck (1986, 28ff.; 266ff.) in den 80er Jahren noch als maßgeblich sahen. Ingenieure und Naturwissenschaftler erleben eine Abtrennung von Routinearbeiten, die an Rechnersysteme oder - hier beginnt die Taylorisierung - an ausführendes Personal abgegeben werden. Damit wächst der Anteil der "eigentlichen", kreativen Tätigkeit der Akademiker (z.B. Neef 1989; Preiß 1989, 171ff.; Kalkowski u.a. 1995). Die Tätigkeiten der "Ausarbeiter" werden teils abgewertet, teils ebenfalls wissensintensiver (ebd.). Im letzteren Fall bleibt es bei einer "polarisierten" Qualifikationsstruktur. Die Arbeit war und bleibt also vorwiegend "professionell". Von einer "Reprofessionalisierung" zu sprechen ergäbe also keinen Sinn (vgl. auch Baethge 1996, 20).

(2) Der Prozeß der *Verwissenschaftlichung* wird nicht nur einer industriesoziologischen Grundsatzkritik unterzogen (z.B. Hack, Hack 1985; Böhle 1992), er wurde auch z.B. für die Krise des einst führenden deutschen Maschinenbaus

verantwortlich gemacht. Gemeint ist die Verdrängung des Erfahrungswissens von Facharbeitern und Technikern durch den wachsenden Anteil von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern und die von ihnen vertretene wissenschaftlich-technische Rationalität. So sprechen Kalkowski u.a. (1995, 171) von einer zunehmenden Kluft zwischen Theorie und Praxis und einer Gefahr des "Over-engineering". Allerdings begann dieser Prozeß schon im 19. Jh. mit der Herausbildung der technischen Büros. Worin besteht die neue Qualität? Statistisch erscheint der von 5,2 auf 8,2% gewachsene Anteil der Ingenieure zwischen 1955 und 1987 ebensowenig dramatisch wie die Tatsache, daß 1987 "schon die Hälfte der Angestellten in FuE und Konstruktion aus Ingenieuren und Naturwissenschaftlern" bestand (ebd., 165). Denn 1968 lag dieser Anteil noch über 60% (vgl. Tab. 3 und Neef 1989, 225f).<sup>26</sup> So kann sich die These statistisch nur auf eine Differenzierung innerhalb der Ingenieursqualifikation stützen, nämlich auf den starken Rückgang klassischer Maschinenbauqualifikationen gegenüber Verfahrenstechnik, Informatik, Elektronik; also auf einen Verdrängungsprozeß innerhalb der technischen Professionen; sowie auf das Argument der für Prakti-

*Tab. 3: Entwicklung der Beschäftigung in technischen und kaufmännischen Berufen (Alte Bundesländer)*

<i>Berufsbereich</i>	<i>Beschäftigte (jew. 30.6.1996)*</i>	<i>Veränderung in % 1983-1996</i>
<i>Technische Berufe</i>		
- Techniker	570.000	+ 42,9
- Ingenieure, Naturwissenschaftler	808.000	+ 16,4
<i>Dienstleistungsberufe</i>		
- Warenkaufleute	1.807.000	+ 12,9
- Dienstleistungskaufleute	977.000	+ 32,0

Quelle: ANBA 1997, S. 90

\* Werte gerundet

26 Der Anteil technischer Angestellter im Maschinenbau liegt relativ unabhängig von der Betriebsgröße unter 20%. In den etwa fünf Jahre auseinanderliegenden repräsentativen Erhebungen des ISF (19% in 1986) und der NIFA-Gruppe (15% in 1991, vgl. Hauptmanns 1995) deutet sich eher eine Abnahme ihres Anteils an.

ker (Facharbeiter, Techniker, Meister) blockierten traditionellen Aufstiegswege. Die unerwünschten Nebenfolgen dieses Verdrängungswettbewerbs, Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis, versucht man mittels der skizzierten Kooperationskonzepte auszugleichen. Auf das Phänomen bzw. die These der *Abstraktifizierung*, der Angleichung der Qualifikationen durch Informatisierung, gehe ich unten ein.

(3) Hinsichtlich der Zusammensetzung und Veränderung der beruflichen Qualifikationen liegt eine weitere Frage nahe: Wird Marktrationalität gegenüber der technischen Rationalität möglicherweise durch einen wachsenden Anteil kaufmännischer Berufsgruppen gestärkt? Für den Maschinenbau z.B. lässt sich das statistisch nicht bestätigen. Beide in den produktionsnahen DL-Bereichen dominieren Berufsgruppen, die technisch-wissenschaftlichen und die kaufmännischen, verzeichneten in den vergangenen Jahren deutliche Zuwächse, wobei erstgenannte klar vorne liegen (vgl. Tab 3; ihr Anteil liegt im Maschinenbau, relativ unabhängig von der Betriebsgröße, bei ca. 20%; Hauptmanns 1995, 42). Ferner kommen gerade im Vertrieb verstärkt Ingenieure zum Einsatz (Tab. 4), was mit dem im Produkt inkorporierten komplexeren Know-how zu tun hat. In technologisch wissensintensiven Bereichen ist die Priorität ökonomischen Denkens also *in persona* zu integrieren.

Tab. 4: Ingenieure nach Tätigkeitsgebieten in Unternehmen des Maschinenbaus

Tätigkeitsgebiet	1968 in %	1982 in %	1988 in %	1995 in %
FuE, Konstruktion, Projektierung, Versuch	61,1	56,3	50,6	52,6
- darunter FuE	-	14,3	11,4	14,0
- darunter Konstruktion	-	29,1	25,0	25,0
Produktion und Hilfsbetriebe	19,4	10,4	11,8	10,9
Unternehmensleitung, Verwaltung, Vertrieb	17,5	25,9	31,3	25,9
- davon Unternehmensleitung	-	7,4	6,9	6,4
- davon Verwaltung	-	1,9	3,2	2,6
- davon Vertrieb	-	16,6	21,2	16,9
	100	100	100	100

Quelle: VDMA Ingenieur-Erhebung 1995

(4) Die "Verdienstleistung" verändert das *Verhältnis von Fachwissen und notwendigem "Kontextwissen"*, mit entsprechenden Folgen für *Marktwert* und *soziale Wertschätzung* der Wissensarten. Am Beispiel der Informatiker lässt sich verdeutlichen, wie unterschiedlich diese Folgen für interne und externe Leistungserbringung sind. Das Fachwissen der *betriebsinternen* Softwareentwickler ist weniger betriebsspezifisch als das der Mechanikkonstrukteure, zugleich aber sehr personengebunden: ihre Programme sind durch andere schwer nachzuvollziehen (eine Art "Kündigungsschutzprogramm", Kalkowski u.a. 1995, 142). Die Betriebe sind mehr auf sie angewiesen als sie auf den Betrieb. Bei *"marktlicher"* Leistungserbringung kehrt sich das Verhältnis allerdings tendenziell um: "Software-Ingenieure haben sich früher als Elite gefühlt, sie wurden mal unheimlich gebraucht.(...) Jetzt fallen alle Säulen", so ein Projektmanager eines Softwareunternehmens (eigene Erhebung). Was vor allem zählt, ist anwendungsspezifisches Wissen, also Kontextwissen. Es befähigt die Entwickler zur kompetenten Kommunikation mit dem Anwender, in deren Verlauf oft erst die kontextuellen Anforderungen "reflexiv" zu ermitteln sind (Kerst 1996, 144f, 156ff.; Balcke 1996, 1040f).

(5) Daß im Berufsleben generell mehr Kompetenzen gefordert sind, die in beruflichen wie vorberuflichen Ausbildung und Sozialisation der technisch-wissenschaftlichen Fachkräfte kaum gefördert werden, ist ein weithin beklagtes Problem (z.B. Trautwein-Kalms 1995, 125f).

Stellvertretend hierfür ein Software-Projektmanager, der in den sozialen Fähigkeiten der Ingenieure ein "Riesen-Manko" sieht: Sie "tun sich schwer mit arbeitsteiligem Vorgehen", seien weitgehend "von der Sache absorbiert", "halten jede Lösung für übertragbar" und neigten dazu, "eine Sache durchzuziehen, bis der Wagen zu tief im Dreck steckt". Unerwartet bewährt hätten sich dagegen Personen mit "gebrochenen Biografien", Fachkräfte mit "gemischten Lebenserfahrungen" (Studienabbrecher, Berufswechsler, 2. Bildungsweg). Er folgert: "Wir bräuchten eine Art Facharbeiterausbildung für die Informatiker" (eigene Erhebung).

Wenn geradlinige Biografien und stromlinienförmige Karrieren die geforderten Kompetenzen nicht in ausreichendem Maß produzieren, könnten Tendenzen der Deregulierung, der Enttariflichung und der marktlichen Entsicherung auf längere Sicht für Nachschub an "gebrochenen Biografien" sorgen. Es empfiehlt sich freilich, nicht auf solche (emergenten) Qualifikationsdividenden sozialer Desintegration zu setzen, sondern das Ausbildungssystem zu reformieren.

(6) Wissen akkumuliert nicht nur rasant, es veraltet auch immer schneller. Für die *Älteren* wirft das zunehmend Probleme auf. Nicht zuletzt aufgrund betrieblicher Strategien, sich die Verfügung über neues Wissen in Gestalt junger Universitätsabsolventen zu sichern (z.B. Preiß 1989, 176f), müssen sie mehr Zeit für ihre Requalifizierung aufwenden. Der Druck wächst, hierfür verstärkt ihre

Privatsphäre "zu nutzen". Weitere Strategien der Bewältigung sind z.B. der Kampf um die Teilnahme an Projekten, die eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen ermöglichen; der Rückzug auf sicher beherrschte Nischen; oder der Versuch, organisatorische Innovationen, die mit zusätzlichen Anforderungen verbunden wären, abzublocken (Strategie des "Überwinterns", Strukturkonservatismus, vgl. Hügel, Schmid 1984).

#### 4.2 *Informatisierung und "Abstraktifizierung" der Arbeit*

Stellvertretend für zahlreiche Zeitdiagnosen, welche die Informatisierung der Arbeit für einen Verlust von Erfahrung sowie für einen Bedeutungs- und Machtverlust der Beschäftigten verantwortlich machen, steht die Position Rudi Schmiede's. Durch die Informatisierung würden die Tätigkeiten "abstraktifiziert", d.h. aller konkreten Qualitäten entleert und damit "entqualifiziert". Diese "erfahrungslose" Informationsarbeit werde durch die "Angleichung der verschiedensten Tätigkeiten durch gemeinsame Verrichtung des Umgangs mit Symbolen am Bildschirm anschaulich" (Schmiede 1996, 45). Anders als in früheren Arbeiten setzt er diese "Entqualifizierung" aber nicht mehr automatisch mit Dequalifizierung gleich (1996a, 123f).

Wenigstens zwei konzeptionelle Argumente und ein empirisches sprechen gegen diese Sichtweise, die vom Interesse beseelt scheint, Marx' Kategorie der abstrakten Arbeit empirisch nachzuweisen und die dabei reelle und formelle Subsumtion letztlich in eins setzt. Sie übergeht erstens die Möglichkeiten der Erfahrung im Umgang mit symbolischen und theoretischen Gegenständen. Müssten sonst nicht die Tätigkeit des Dichters oder des Soziologen zu den "entqualifiziertesten" gehören? Zweitens: Weshalb sollten die Tätigkeiten des Entwerfens und Konstruierens, des Planens oder Prüfens ihre realen Erfahrungsgrundlagen dadurch verlieren, daß sie auch unter mehr oder weniger ausgedehnter Benutzung von Tastaturen und Bildschirmen ausgeübt werden? Diese Sicht unterliegt der schon eingangs angesprochenen Versuchung, die symbolische Ebene der "verdoppelten Produktion" für die einzig verbliebene und das Virtuelle für das eigentlich Reale zu halten (vgl. auch Wolf u.a. 283f). Gerade am Beispiel des Programmierers, dem Prototyp des Symbolarbeiters, zeigen Turkle (1987), Schachtner (1993) und Grüter (1997), in welchem Umfang Sinnlichkeit, Emotionalität, metaphorisches Denken und (Alltags-)Erfahrung deren Tätigkeit bestimmen.<sup>27</sup> Und wie wäre drittens zu erklären, daß fast alle empirischen Studien die hohe Identifikation der Angestellten mit den Inhalten

27 Alle genannten Autoren sind Autorinnen - offenbar nicht zufällig. Sie scheinen sich eher als ihre männlichen Kollegen für diese weithin unterschätzte bis ignorierte Seite des Arbeitshandelns zu interessieren (hierzu grundsätzlich: Böhle 1992; Volpert 1994).



ihrer Arbeit belegten (z.B. Baethge u.a. 1995, Trautwein-Kalms 1995)? Dieses dritte Argument ist für das Verständnis der folgenden Abschnitte zentral.

#### 4.3 Zeitautonomie und Zeitsouveränität

Zeitordnungen sind Herrschaftsordnungen. Löst sich Herrschaft auf, wenn sich die Zeitordnungen auflösen? Lange besaßen die Angestellten das Gleitzeit-Privileg alleine. Mit der weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit-Arrangements verbindet sich die Vision vom souveränen "Gleiten" durch den zeitlich immer weniger festgelegten Arbeitsalltag. Doch gerade das Verhältnis von Zeitautonomie und Zeitsouveränität entwickelt sich zu einem Hauptbeleg für die "Kolonisierung der Lebenswelt".<sup>28</sup> Die Auflösung von Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben, ursprünglich ein Ideal der Arbeiterbewegung zur Überwindung der Entfremdung, erweist sich zumindest als zweiseitig. Denn schon bei den klassischen Selbständigen heißt es: Selbständig sein heißt, selbst arbeiten, ständig arbeiten.

Generell werden "straffe Formen der Leistungskontrolle" von "weichen" Methoden abgelöst (Trautwein-Kalms 1995, 122). Erweiterte Gleitzeit, fehlende Kontrollen der Arbeitszeit und betriebliche Angebote zur Heimarbeit bzw. Klausur werden von den Angestellten als positiv empfunden. Sie anzunehmen aber "bedeutet, daß sich die Arbeitszeit oft weit in den Freizeitbereich, auch bis ins Wochenende verlängert" (Preiß 1989, 173). Ihre Gegenleistung ist die Bereitschaft, nicht auf die Uhr zu sehen, eine "Lockerung des Zeitbewußtseins". Dazu trägt der Zwang zu selbst-ständiger Weiterbildung bei. Mit der Politik der erweiterten Spielräume erfahren auch die "high performers", daß diese "vor allem einen Preis haben: einen ungeheuren Zeitdruck" sowie die "unabweisbare Selbstverpflichtung zu verlängerten Arbeitszeiten und ständiger mentaler Verfügbarkeit. Das reißt die Schranken zwischen beruflicher und persönlicher Zeit ein" (Kadritzke 1993, 310).<sup>29</sup> Die Erfahrung, nicht mehr Herr

28 Um Habermas' Kolonisierungs-Theorem aufzugreifen, muß man nicht seine Grundannahme teilen, Arbeit sei genuin zweckrational und die Gesellschaft zerfalle in eine Arbeits- und eine Lebenswelt mit unvereinbaren Rationalitäten (instrumentell, kommunikativ). Ich gehe davon aus, daß der ökonomische Utilitarismus beide Bereiche überformt und frage daher auch, wie er die *betriebliche* Lebenswelt durchdringt.

29 "In den Grauzonen der großen Arbeitszeit-Freiheit kreativer, moderner Dienstleister (...) sind extreme Arbeitszeiten fast Standard: Jährlich 500 Überstunden sind dort keine Seltenheit." "Charakteristisch für die Branche ist aber v.a. die (inoffizielle) Mehrarbeit. (...) u.a. "die 'Entgleitung' bei Gleitender Arbeitszeit: Zeitguthaben verfallen, Überstunden werden nicht aufgeschrieben, die Arbeit wird mit nach Hause genommen" (Trautwein-Kalms 1995, 132f). In den von Baethge u.a. (1995) untersuchten Branchen arbeitet mehr als die Hälfte der tariflich Bezahlten mehr als 45 Wochenstunden, die Außertariflichen (ohnehin zu 44 Std. verpflichtet) noch wesentlich län-

der eigenen Zeit zu sein, bringt ein Software-Entwickler (ebd., 131) zum Ausdruck:

"Das schnelle Arbeiten geht in schnelles Leben über. Beziehungen zu anderen Menschen sind schwer aufrecht zu erhalten. Dafür wäre Geduld erforderlich ... Die bewußte Verantwortung für das eigene Leben stellt sich nicht her. Es entgleitet, und man treibt in ihm ohne Erinnerung".

Die "spielerische Arbeit", in der Daniel Bell (1980) den zukünftigen Charakter der Ingenieursarbeit sah, scheint in noch fernere Zukunft gerückt. Daß dafür nicht nur die "weichen", auf Vertrauen basierenden Kontrollformen maßgeblich sind, sondern auch "harte" Ressourcensteuerung, ist weniger begründungsbedürftig und sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.<sup>30</sup>

#### 4.4 *Leistungssituation und Kontrolle: Belastung als Preis der Autonomie*

Kaum ein anderer Befund wird empirisch derart einhellig bestätigt: auch in Arbeitssituationen mit hoher Autonomie spielen psychische Belastung und Erfahrungen der Überforderung bei den Hochqualifizierten eine herausragende Rolle.<sup>31</sup> Martin Baethge (1996, 22) hält dieses Problem für "so grundlegend,

---

ger. Über 60% verweisen auf die betrieblichen Randbedingungen, die eine Aufgabenbewältigung in der regulären Arbeitszeit nicht erlaubten, und ebensoviele wünschen eine Reduzierung ihrer tatsächlichen Arbeitszeit. "Fast 70% empfinden eine Spannung zwischen beruflicher Inanspruchnahme und privaten Bedürfnissen" (Kadritzke 1993, 311). In kleinen und mittleren Unternehmen gelten noch weitergehende, mehr oder weniger informelle Erwartungen, die Regelung der individuellen Zeitregimes in den Dienst des Betriebes zu stellen. Teilweise werden die Beschäftigten aber auch arbeitsvertraglich verpflichtet, bei Unterauslastung Überstunden "abzufeiern".

- 30 Software-Dienstleistungen sind hierfür ein gutes Beispiel: hier werden mit dem Kunden zunehmend Festpreisprojekte und "immer unrealistischere Termine und Preise" vereinbart, während gleichzeitig die Komplexität und Fehleranfälligkeit der Projekte zunimmt immer mehr Aufwand der Problemdefinition, Konzeptentwicklung und Beratung auf den Dienstleister verlagert wird (Trautwein-Kalms 1995; Kerst 1996, 145; Balcke 1996). Auch Risiken werden damit verlagert bzw erzeugt. Bei internen Projekten ist die Tendenz ähnlich: in den von Weltz und Ortmann (1992) untersuchten Software-Entwicklungsprojekten gelang es nur in 21% der Fälle, die zu Beginn vereinbarten Kosten und Termine einzuhalten. Einen Sonderweg geht 3M in Minnesota/USA. Dort dürfen 8.000 Forscher und Entwickler 15% ihrer Zeit ohne Zustimmung des Managements auf selbstgewählte Projekte verwenden (Blick durch die Wirtschaft, 18.12.1996).
- 31 Vgl. z.B. Ertel u.a. (1992); Schachtner (1993); Deutschmann u.a. (1995, 447f); Kalowski u.a. (1995, 191ff.); Moldaschl (1997); Neef (1989, 229); Preiß (1989, 173ff.); Trautwein-Kalms (1995, 121ff.); Weltz, Ortmann (1992); Wolf u.a. (1992, S. 204ff.).

daß es die gesamte Arbeitskultur in den Dienstleistungsbetrieben betrifft",<sup>32</sup> und die Studie, auf der seine Einschätzung beruht (Baethge u.a. 1995), kehrt die gängige Zusammenhangsannahme praktisch um: die "Herrschaft von Zeitdruck und Arbeitsintensität" wird als "*Preis der Autonomie*" bezeichnet. Wie ist das zu erklären?

(1) "Als Gegenleistung für diese unbeschränkten Entfaltungsmöglichkeiten verlangt die Firma viel - beinahe alles. Bei Bewerbungsgesprächen lassen die Interviewer keinen Zweifel, daß die Firma für den Kandidaten zum Lebensinhalt werden muß".<sup>33</sup> Dazu gehört auch die Bereitschaft zur unbeschränkten Mobilität, besonders für Führungskräfte. Anders als in der taylorisierten Produktion ist es nicht die Geringschätzung von Arbeitskraft, die einen wenig "pflughen Umgang" mit ihr begründet, sondern umgekehrt: "das qualifizierte Arbeitsvermögen ist gerade in technisierten, vernetzten und hochkooperativen Organisationssystemen zur wertvollsten, ökonomisch knappsten Ressource geworden" (Kadritzke 1993, S. 310). Die zugestandene Autonomie wird also zur Mobilisierung aller Leistungspotentiale instrumentalisiert. Ich möchte vier weitere Momente hervorheben.

(2) Daß sich der qualifizierte Mensch in den "humankapitalistischen Unternehmen" durchaus im Mittelpunkt des Interesses findet, steht einem "Widerspruch zwischen Verantwortungspostulat und struktureller 'Entmündigung'" (Baethge u.a. 1995, S. 152) offenbar nicht entgegen. Ich sehe darin eine eigene Quelle psychischer Belastung (i.S. "*widersprüchlicher Arbeitsanforderungen*", vgl. Moldaschl 1997), die für Verhältnisse "strategischer Emergenz" oder "effizienter Kultur" typisch ist. Strukturell "entmündigend" wären z.B. mangelnde zeitliche Ressourcen, Eingriffe der Vorgesetzten, behindernde Aufgabenschneidungen, die nicht verändert werden dürfen, etc. Sie wirken in doppelter Weise belastend, gehen sie doch meist mit ungeplanter Mehrarbeit einher und untergraben zudem eben jene Identifikation mit der eigenen "Selbständigkeit", auf der die intrinsische Leistungsbereitschaft beruht.

(3) Ein drittes Erklärungsmoment liefert die häufig idealisierte *Kooperation*. Sozialwissenschaftler, die sie einseitig zum Vergemeinschaftungs- und Sinnfindungsmedium verklären, scheinen entweder selbst nicht zu kooperieren oder die eigenen Erfahrungen nicht in ihren wissenschaftlichen Konzepten zu

---

32 Die meist niedrige Krankenquote sagt allerdings wenig über den Gesundheitszustand, die verbreiteten psychosomatischen Störungen und den Drogengebrauch aus (vgl. Ertel u.a. 1992; Wilkening 1992).

33 Diese Formulierung des Management-Gurus T.J. Peters (hier zitiert nach H. Hartmann 1993, 124) illustriert auch anschaulich, was mit "Kolonialisierung" der Lebenswelt durch die Systemwelt gemeint ist.

reflektieren.<sup>34</sup> Hierzu nur ein ressourcenbezogenes Argument: Gesprächskreise, Projektgruppen, Pilotgruppen, Koordinationskreise, Sprechertreffen, Task Forces etc. haben sich in innovativen Unternehmen geradezu epidemisch vermehrt. Obwohl in diesem Bermuda-Dreieck der Unternehmenskommunikation immer größere Anteile der persönlichen Arbeitszeit verschwinden, wird die "eigentliche" Arbeit nicht weniger. Sie muß "irgendwie" bewältigt werden. Dies aber im Kontext häufiger Unterbrechungen, sich überschneidender Termine und konfligierender Erwartungen der unterschiedlichsten Kooperanden (z.B. Preiß 1989, 173f; Ertel u.a. 1992; Kalkowski u.a. 1995, 191). Daß die neuen Problemlösungen auch neue Kooperationsprobleme erzeugen, wird bislang kaum angemessen diskutiert.

(4) Ein subjektives Moment bringt Ulrich Heisig (1992) in die Diskussion. Er warnt Gewerkschafter und Sozialwissenschaftler davor, aus der starken Thematisierung von Belastung die falschen Schlußfolgerungen zu ziehen. Es gelte zu bedenken, daß es "bei Angestellten fast schon zum guten Ton gehört, sich über hohe und wachsende Anforderungen zu beklagen" (ebd., 126). Die Angestellten inszenierten sich damit als "unentbehrliche und bedeutsame Person", und wollten damit "etwas ganz anderes, als eine Einmischung von Betriebsräten und Gewerkschaften ... erreichen", nämlich "auf ihr hohes berufliches Engagement und ihre Leistung aufmerksam machen" (128; vgl. auch Ertel u.a. 1992). Will Heisig damit die unkritische Übernahme von Primärauskünften der Arbeitenden methodologisch problematisieren, ist ihm zuzustimmen. Nimmt man seine Argumentation hingegen als empirische Tendenzaussage, muß die Reflexion ins Gegenteil umschlagen, nämlich in eine Blindheit für reale Belastungserfahrungen der Angestellten. Es gebe zwar auch Beschäftigtengruppen, so schränkt Heisig ein, die "erhebliche Probleme" mit den Leistungsanforderungen und der Leistungskonkurrenz hätten, doch "dabei handelt es sich meist um gering qualifizierte KollegInnen", die heute ohnehin nur noch eine "verschwindende Minderheit" darstellten. In dieser Sicht ist es also nur eine Frage der Zeit, bis die Probleme der Dienstleistungsarbeit völlig verschwunden sind.

(5) Ein ebenfalls subjektiv beeinflusstes Leistungsproblem der technisch-wissenschaftlichen Fachkräfte hat mit ihrer "totalen Identifikation mit dem Produkt" (Hönicke 1992, 53) zu tun. Diese Identifikation mag begründet sein in der alltäglichen Mixtur aus professionellen Normen, selbstreferentiellem Produzentenstolz und nutzerbezogener Gebrauchswertorientierung. Viele Untersuchungen berichten, daß die Experten sehr unter dem ressourcenbedingten "Zwang zu fachlich unsauberem Arbeiten" (Neef 1989, 228) leiden. Sie setzen notfalls alles daran, um Projekte ihren eigenen Ansprüchen gemäß abzuschlie-

---

34 Eine der Ausnahmen ist die handlungspsychologische Arbeit von Battmann (1989), die empirisch allerdings nur auf Laborbefunde verweisen kann.

ßen. Einer der wesentlichen "objektiven" Belastungsgründe, steigende qualitative Anforderungen bei gleichzeitigem Personalmangel (Ertel u.a. 1992), wurde schon genannt und zeigt sich hier nur in seiner zweiten Wirkungsweise. Doch die Grenzen zwischen objektiven Anforderungen und subjektiven Ansprüchen ist bei den relativ unbestimmten Leistungen schwer zu ziehen.<sup>35</sup> "Der Ingenieur hat immer ein schlechtes Gewissen, wenn er ein Produkt abliefert. Er ist nie fertig. Es ist nie genug Geld da". Dieses von einem Projektmanager beschriebene, auch Wissenschaftlern und Literaten bekannte Phänomen hat zur Folge, daß man "ewig tüfelt und auf Kundenanfrage immer bereit ist, nachzubessern". Wenn sich "Kundenorientierung" als marktökonomisches Denken gegen diese "kommerzielle Blindheit" durchsetzt, werden die Kunden darauf nicht mehr hoffen können.

#### 4.5 Exkurs: "Ideelle Subsumtion" und "innere Landnahme"

Mit dem Übergang von einer warenproduzierenden zu einer primär dienstleistenden Gesellschaft sahen Autoren wie Daniel Bell (1980) die Dominanz der Kapitalverwertung über die gesellschaftliche Arbeit in Frage gestellt.<sup>36</sup> Andere, wie Berger und Offe (1984), sahen die Dienstleistungsarbeiter wegen ihrer "Gewähr-Leistung" als relativ geschützt vor purer Effizienzsteigerung. Stellvertretend für die gegenteilige (subsumtionstheoretische) Annahme formulierte Alain Touraine (1972, 10): "Alle Bereiche des sozialen Lebens, der Erziehung und des Konsums fallen mehr und mehr unter das, was man früher die Produktivkräfte nennen konnte". Heute ist die Evidenz für die zweite Position überwältigend. Die wirkliche "Abstraktifizierung" findet nicht im Arbeitsinhalt statt (wie bei Schmiede 1996), sondern im Verhältnis der Arbeitenden zu sich selbst: die beruflichen Ziele und die lebensweltlichen Bedürfnisse werden an den "Erfordernissen" des Betriebs ausgerichtet - nicht erzwungen, sondern freiwillig. Die Rücknahme der Fremdbestimmung *in* der Arbeit wird quasi zur Voraussetzung einer größeren Fremdbestimmung über den Sinn *der* Arbeit. Diesen Zustand "freiwilliger Unterwerfung" der Arbeitenden unter betriebliche Erfordernisse bezeichnet Klaus Türk (1995) als *ideelle Subsumtion*.<sup>37</sup>

---

35 Zur Einordnung dieser Phänomene in ein handlungstheoretisches Belastungskonzept vgl. Moldaschl (1997, Kap. 2).

36 Diese These beruht auf der Annahme, Kapitalismus sei im Wesentlichen mit materieller Warenproduktion gleichzusetzen; die postindustrielle Gesellschaft sei durch eine andersartige Rationalität gekennzeichnet, in der die Akkumulation von Kapital als Triebkraft der Entwicklung abgelöst werde durch die Akkumulation des Wissens. Zur erneuten Diskussion und Kritik dieser Thesen vgl. z.B. Eglhoff (1996).

37 Wesentlich ist hier das subjektive Moment der Freiwilligkeit. Denn Marx' Kategorien der formellen und der realen Subsumtion lassen durchaus zu, daß das Subjekt sowohl

Theoretisch fruchtbar wird dieser Begriff dann, wenn man ihn nicht als qualifikatorische Enteignung des Arbeitsvermögens oder als ideologische Zurichtung versteht, sondern umgekehrt, als die möglichst vollständige Ent-Faltung aller marktgängigen Falten der Subjektivität. Meine *These* ist: die Internalisierung des Marktes leistet *mehr* als alle symbolischen Politiken der Sozialintegration (Human Relations, Corporate Identity, Unternehmenskultur), die den Beschäftigten "Sinn" ohne handfeste Gegenleistung anbieten. Die zu internalisierenden betrieblichen Ziele werden nicht aus dem "Wertehimmel" geholt (H. Hartmann 1993, 122), sondern ökonomisch auf die Füße gestellt. Was bisher "Mitunternehmer"-Ideologie war, wird sozusagen "geerdet". Der Sachzwang Markt ist unmittelbar erfahrbar, gegen *ihn* kann man eben nicht rebellieren. So wird das Problem der Legitimation betriebs- und arbeitspolitischer Entscheidungen objektiviert. Freilich, auch das hat Grenzen. Denn die Frage, *was* für welche Märkte *wie* produziert (oder gedienstleistet) wird, ergibt sich ja nicht wie ein Bestellzettel aus Marktbedingungen.

Was Türk mit ideeller Vereinnahmung bezeichnet, ließe sich auch als "*innere Landnahme*" charakterisieren (Luxemburg 1966),<sup>38</sup> die sicher nicht nur semantisch Pate stand für Habermas' Begriff der *Kolonisierung*. Wenn wir den Gedanken auf die innerbetriebliche Lebenswelt übertragen, bezieht er sich also nicht nur auf die ökonomischen Austauschbeziehungen, sondern eben auf die ganze "Unternehmenskultur" (Praktiken, Wertrationalität) *und* auf die Innenwelt der Akteure. "Innere Landnahme" psychologisch verstanden hieße dann: Es wird der (noch) nicht nach ökonomisch-rationalen Kalkülen funktionierende "traditionelle Sektor" der Subjektivität modernisiert. Während in den theoretischen Modellen der Organisationsforschung die Grundannahme des homo oeconomicus zunehmend in Frage gestellt wird, könnte sich sich homo labrans diesem Modell praktisch annähern, je bruchloser er dessen Rationalität in den verschiedenen Lebenswelten erfährt.

Diese innere Landnahme, so ist die These fortzuführen, fördert eine zunehmende Gleichgültigkeit des Arbeitenden gegenüber seinen nicht marktgängigen Qualitäten. Längst stellt sich die Sprache darauf ein: der Direktor des Duttwei-

---

der Warenproduktion wie der spezifischen Arbeitsteilung ablehnend gegenübersteht. Im übrigen ist das subjektive Einverständnis für jedes System von hoher Bedeutung; etwa im realsozialistischen Staat, der seinen Untertanen stets die Definition von "Freiheit" als "Einsicht in die Notwendigkeit" zu eigen machen wollte.

38 Damit vertrat Rosa Luxemburg die Theorie, ein weiteres Wachstum der entwickelten kapitalistischen Ökonomien könne nur durch Expansion in die nicht-kapitalistischen Bereiche der Volks- und Weltwirtschaft erfolgen, da der traditionelle Sektor schon weitgehend subsumiert bzw. "durchkapitalisiert" sei (vgl. auch Lutz 1987). Zu denken ist dabei nicht nur an den öffentlichen Sektor und die Non-Profit-Organisationen, sondern eben auch an die "Hierarchie".

ler Instituts, Christoph Lutz, spricht vom "Lebens-Unternehmer", der sein "Fähigkeits- und Beziehungskapital" strategisch managen müsse; der St. Galler Soziologe Peter Groß empfiehlt hierzu "Tätigkeits- und Beziehungs-Portfolios"; folgerichtig erscheint dem Bahlsen-Manager Harmuth (1996) gleich der ganze "Mensch als Profit Center". Fraktalisiert man das Unternehmen quasi zuende und schreibt diese in der Vermarktlichung angelegte Tendenz fort, so gelangt man zu einer neuen Kategorie von Arbeitskraft zwischen abhängig Beschäftigtem und Selbständigem, dem als Unternehmer seiner selbst nur eine ausbeutbare Arbeitskraft bleibt: der "Mitarbeiter-Unternehmer" (Deutschmann u.a. 1995, 445) bzw. "Arbeitskraftunternehmer" (Voß, Pongratz 1997).<sup>39</sup>

"Auch im Verhältnis der Arbeitskraftbesitzer zu sich selber gewinnt immer mehr eine Ökonomie der Vermarktung die Oberhand über die Logik der gebrauchswertorientierten Entwicklung von Arbeitsfähigkeiten" (ebd., 14).

Für Günter Voß und Hans Pongratz wird damit eine "neue Stufe der Dämpfung und 'Abstraktifizierung' des Kapital-Arbeit-Konflikts", erreicht, in der der Arbeitende "fast das Lager gewechselt" hat und "seine objektiv immer noch vorhandene Interessenlage kaum mehr erkennbar" ist (25), eben weil er den Interessenkonflikt in sich hinein Holt. Darin ist eine Radikalisierung der "zweckrationalen Lebensführung" angelegt, wie sie Max Weber als Voraussetzung und Begleiterscheinung der Durchsetzung kapitalistischen Wirtschaftens beschrieben hatte. In dieser *Radikalisierung*, die alle Ressourcen in den Dienst der Produktion und Vermarktung des eigenen Arbeitsvermögens stellt, liegt also die *neue Qualität*, nicht in der Rationalisierung der methodischen Lebensführung selbst. Die Balance von *Engagement und Distanzierung* (Elias 1987) in bzw. von Arbeit wird in Frage gestellt.<sup>40</sup>

39 Im Sektor des produzierenden Gewerbes liegt der Anteil der "freien Mitarbeiter" allerdings unter 1%, und im Bereich der produktionsnahen Dienste spielt die Umwandlung des "Normalarbeitsverhältnisses" in Werkverträge, neue Selbständigkeit oder "Scheinselbständigkeit" nur am Rande eine Rolle (vor allem im DV- und Servicebereich; Dietrich 1996, 12).

40 Norbert Elias, der die Selbstdisziplinierung mit dem 'Prozeß der Zivilisation' überhaupt verbindet, nicht mit dem Verwertungsprinzip, hat mit diesen beiden Begriffen anderes im Sinn. Er kennzeichnet mit ihnen wissenschaftliche Grundhaltungen: *Distanzierung* steht für das objektivistische Wissenschaftsverständnis, also für Distanz zum Objekt der Tätigkeit und zu deren Wirkungen (Leitfrage: "Was ist es?"). *Engagement* steht für nicht-instrumentalistische Haltungen (Leitfrage: "Was bedeutet es für uns?"). Elias' Unterscheidung könnte für die Theoriebildung zum Autonomieproblem fruchtbar sein. Die Distanzierung vom "Sinn" ist für das marktrationale Handeln in der Arbeit konstitutiv: dem idealtypischen Entrepreneur ist egal, was er produziert. Diese Distanz ist aber die Voraussetzung zum unbeschränkten Engagement für die Realisierung von "Wert". Die Dialektik kehrt sich um, wenn man die Begriffe auf das Verhältnis von Arbeit und Leben bezieht. Arbeit, die die ganze Subjektivität bean-

Die Radikalität dieser Veränderungen wird durch zwei Gegebenheiten relativiert. Erstens funktionieren die Austauschbeziehungen auch innerhalb der 'alten' hierarchischen Koordination nicht ausschließlich, vielleicht nicht einmal vorrangig nach Gebrauchswertkriterien. In den Krawattenetagen wird in "Aufstiegs-Währung" gemakelt, Machtspiele und "subkulturelle" Abgrenzungen bestimmen den Kooperationswillen der Abteilungen, und auf Schwarzmärkten des Wissens bildet sich der Tauschwert von Leistungen, allerdings jeweils nur ein konkreter ('Naturalien-')Tauschwert für die direkten Interaktionspartner (z.B. Schmidt 1992; Lullies u.a. 1993; Moldaschl 1996). Zweitens: Der soziale "Innenraum" des Betriebs war nie vom Selektionsdruck der Märkte abgeschottet. Die qualifizierten Angestellten hatten auch bisher betriebliche Ziele internalisiert und "betriebsökonomische Effizienz- und Rentabilitätsgesichtspunkte zum Maßstab ihrer eigenen Arbeit gemacht" (Preiß 1989, 179; vgl. auch Denking 1992, 68).

"Stärkeres Effektivitäts- und Kostendenken, die Übernahme von managementartigen Funktionen und quasi-unternehmerisches Denken sind für sie kein Alptraum, derartige Innovationen kommen vielmehr den eigenen Vorstellungen von ihrer Rolle in der Firma entgegen" (Kotthoff 1997, 164).

#### 4.6 *Berufliches Selbstverständnis und Handlungsorientierungen der Angestellten*

Welchen Einfluß haben nun die Tendenzen der *Internalisierung* des Marktes und der *"Politisierung"* betrieblicher Entscheidungen auf die Deutungsmuster und Handlungsorientierungen der knowledge workers? Entschärft die erstgenannte Tendenz die zweite, indem sie den Konflikt zwischen Arbeitskraft- und Verwertungsinteressen in die Subjekte selbst hineinträgt und damit "dämpft" (vgl. auch Peters 1995; Glissmann 1996)? Das lässt sich in dieser Generalisierung natürlich nicht ohne weiteres empirisch prüfen. Vor allem nicht auf der Grundlage vorliegender empirischer Befunde, denen diese Fragestellung nicht explizit zugrunde lag. Einige der Forschungsergebnisse zu den Orientierungen der Wissensarbeiter, die nachfolgend zu referieren sind, lassen allerdings Rückschlüsse auf die obigen Fragen zu. Sie betreffen die Akzeptanz der beschriebenen Leistungspolitik, ihre Vorstellungen von Interessenvertretung und ihre Berufsmoral.

(1) Management-Strategien setzen sich nicht bruchlos durch. Sie werden mitkonstituiert durch die anderen Akteure im Betrieb, und die Angestellten gehören nicht zu den machtlosesten. Fragen wir also jenseits der subsumtionstheore-

---

sprucht, erlaubt es nicht mehr, ihr gegenüber eine instrumentelle Haltung einzunehmen, sich zu distanzieren und Gelassenheit zu finden.



tischen Argumente nach weiteren Motiven, unter denen Angestellten die verschärften leistungspolitischen Arrangements mittragen. Ihre Wurzeln hat die *Akzeptanz* zweifellos in der Identifikation mit einer Arbeit, die Abwechslungsreichtum, Kompetenzerfahrungen, Anerkennung in der professional community und Entwicklungschancen bietet. Hierin überschneiden sich betriebliche und Arbeitskraftinteressen, und dies "ermöglicht ... offenbar weitreichende Arrangements mit hohen Arbeitsbelastungen" (Denkinger 1992, 65). Werden Ziele nicht erreicht, wird das Versagen leicht als persönliche Unzulänglichkeit interpretiert (Trautwein-Kalms 1995, 121). Weitere, kontrolltheoretisch beschreibbare Faktoren kommen hinzu, u.a.:

- Die qualifizierten Angestellten sind sich ihrer "nach wie vor privilegierten Arbeitssituation" durchaus bewußt und sehen sie zugleich durch "Akademikerschwemme" und "Verdrängungswettbewerb" gefährdet (Kotthoff 1997, 165f).
- Im Vergleich mit Kollegen in anderen Betrieben erscheint ihre Situation 'normal', und ein lockerer Umgangston, auch mit Vorgesetzten, nimmt der Leistungskonkurrenz die Spitze.
- Hochbelastende Projektstellen gelten als "Durchlauferhitzer", d.h. bei (zeitlich befristeter) Bewährung winkt ein Aufstieg in die Management-Laufbahn (Trautwein-Kalms 1995).
- Wachsende variable Entgeltanteile verlagern die Auslastungs- und Erlösriskien auf die Arbeitenden; sie werden durch Mehrarbeit kompensiert, um das Einkommen zu halten (ebd., 119).
- "In aller Regel genügt schon das Wissen um die Datenerhebung und das unternehmensweite ranking, um Arbeitnehmer und (so vorhanden) betriebliche Interessenvertreter zu Lohn- und Arbeitszeitkonzessionen zu bewegen" (Altvater, Mahnkopf 1996, 361).

(2) Natürlich sind hiervon auch die Vorstellungen der qualifizierten Angestellten von *individueller und kollektiver Interessenvertretung* beeinflusst. Ihr auf beruflicher Kompetenz und persönlicher Leistung basierendes Selbstbewußtsein, die eigenen Interessen selbst bzw. über ihre Vorgesetzten vertreten zu können und nicht auf eine Instanz zur Vertretung "der Schwächeren" angewiesen zu sein (Laatz 1979, Heisig 1992), spiegelt sich im traditionell niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Daß dieses "meritokratische Wunschbild" (Kadritzke 1993, 313) unter den aktuellen Bedingungen (flache Hierarchien, Benchmarking, Vermarktlichung) kaum mehr realisierbar ist, treibt die Angestellten freilich nicht in die Arme der Gewerkschaften, wie es ein gängiger Reflex unterstellt. Ein entsprechender Zusammenhang wurde bisher nicht gefunden (vgl. Neef 1989, 233). Die Gewerkschaften können daher auch nicht warten, "bis ihnen die 'deprivilegierten' Angestellten wie reife Pflaumen in den

Schoß fallen" (Denkinger 1992, 61). Allerdings scheitern auch auf betrieblicher Ebene Versuche der Interessenvertretung, auf Überstunden und generell das individuelle Arbeitszeitverhalten regulierend einzuwirken, an der "Einzelkämpfer-Mentalität", dem Interesse, die internalisierten Anforderungen zu erfüllen<sup>41</sup>. Sie scheitern ferner an den vom Werkstattmilieu geprägten Regulierungsvorstellungen der Betriebsräte (Ertel u.a. 1992; Heisig 1992; Preiß 1989; Schmidt 1992; Trautwein-Kalms 1995).

Für die "Organisierbarkeit" der Wissensarbeiter werden daraus konträre Schlußfolgerungen gezogen. Heisig (1992, 127) z.B. empfiehlt Betriebsräten und Gewerkschaften, das "brisante" Thema Leistungspolitik und Leistungsbeschränkung besser zu umschiffen, wenn sie sich den qualifizierten Angestellten empfehlen wollten.<sup>42</sup> Rudi Schmidt (1992, 153) resumiert umgekehrt:

"Für die Angestellten entscheidend sind aber die Fixierung von Sollarbeitsbedingungen und Mindest-Personalbesetzungen, und zwar gerade auch dann, wenn keine exakten Vorgaben existieren. Weil nur der allgemeine Termindruck und moralische Normen zur Arbeitseile anhalten, brauchen Angestellte äußere Vorgaben, auf die sie sich zur Entlastung beziehen können."

Schmidt beantwortet damit allerdings nur die Frage, *was* nötig wäre; nicht Heisigs Frage, *wie* man die Angestellten dafür gewinnen könnte. Die Antwort darauf wird in Venture-Organisationen noch schwieriger: Die Stellung eines Beschäftigten ist hier im doppelten Sinne

"streng an Leistung und Erfolg gekoppelt; Seniorität, Anstrengung, Soziallage gelten wenig oder nichts (...), prompte Entlassung wird nicht mehr einseitig vom Eigentümer verfügt, sondern von den anderen Mitarbeiter-Managern getragen (H. Hartmann 1993, 130).

---

41 "Jeder Softwerker beklagt sich über die Überstunden, die er macht, gleichzeitig ist er stolz darauf", so ein Betriebsrat eines Softwareunternehmens (Hönicke 1992, 55) zur Schizophrenie der Arbeit in "erzwungener Autonomie".

42 Reichwald und Koller (1996, 278) vertreten dagegen die These, daß sich traditionelle BR-Aufgaben des "Schutzes" und des "Sprachrohrs" gar nicht mehr stellen: erstens finde mit Gruppenarbeit etc. ohnehin permanente Absprache zwischen Management und Beschäftigten statt; und zweitens sei der Arbeitgeber gar nicht mehr an einer "Ausnutzung" jener Arbeitnehmer interessiert, in deren Know-how er viel investiert habe. Daher werde sich "die Arbeitnehmervertretung künftig stärker mit der Unternehmensstrategie und ihrer Eignung zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsvorteile und damit der Arbeitsplätze auseinandersetzen müssen - bis hin zum Co-Management." Auch wenn man die Prämissen dieser extremen Verbetrieblichungs-These nicht teilt, scheint sie doch den Vorstellungen vieler Angestellter nahe zu kommen (vgl. Kotthoff 1992).

Das Grundproblem in tatsächlich teilautonomen Einheiten bringt Wilfried Glissmann (1996, 934f), Betriebsratsvorsitzender bei IBM, auf den Punkt:

"Die neue Organisation schafft ... eine 'ungeregelte' Welt, in der der Mitarbeiter sich ... wie 'sein eigener Unternehmer' und 'sein eigener Antreiber' verhält. Eine Anwendung der alten Form von Interessenvertretung würde heißen, daß die Mitarbeiter nun vor sich selbst geschützt werden müßten."

Da dies unmöglich sei, müsse die Interessenvertretung ihr regulatives Aufgabenverständnis in ein quasi doppelt reflexives verwandeln. Die Beschäftigten seien bei der Entwicklung ihrer Fähigkeit zur Selbstbestimmung zu unterstützen, Anstöße zur kritischen Selbstreflexion ihrer Ziele und Sinentwürfe eingeschlossen. Allerdings: Solange und soweit die tatsächliche Autonomie durch Ressourcenvorgaben und andere Eingriffe der Hierarchie fragil bleibt, bleibt auch die regulative Funktion unverzichtbar. Seltene Beispiele für deren erfolgreiche Wahrnehmung dokumentieren Kotthoff (1992, 1997) und Trautwein-Kalms (1995, 170ff.).

(3) Abschließend zur Frage, inwieweit sich die Wissensarbeiter in ihrem *beruflichen Selbstverständnis* und ihren *Sinnansprüchen* auf ihr gesellschaftliches Umfeld beziehen. Führt höhere (bzw. hohe) Autonomie dazu, daß sie eher für Externalitäten ihres Handelns Verantwortung übernehmen? Da sie nicht nur Betroffene der Entwicklung von Technik und Rationalisierung sind, sondern selbst eine soziale Schlüsselgruppe im Innovationsprozeß, kommt dieser Frage erhebliche Bedeutung zu. Leider liegen hierzu mehr normative als empirische als Beiträge vor.<sup>43</sup> Ich möchte drei exemplarische Befunde hervorheben. Erstens wird das Vorherrschen einer vom "Wertewandel" offenbar wenig beeindruckten *Erwerbsrationalität* festgestellt.

"Sinnerfüllung", so fasst Gudrun Trautwein-Kalms (1995, 136) für die Gilde der Softwerker zusammen, "heißt nicht unbedingt moralisch-ethische Ziele, sondern kann auch das Erreichen persönlicher Karriereschritte, die Bewältigung technischer Herausforderungen oder auch die Erfüllung unternehmensseitig definierter Ziele bedeuten".

Diagnostiziert wird ferner eine verbreitete *Orientierungslosigkeit* hinsichtlich der eigenen Expertenrolle in der Gesellschaft (ob diese bei anderen Berufsgruppen, etwa Soziologen, anders ausfiele, ist eine andere Frage). Selbst in einer Befragung gewerkschaftlich orientierter Ingenieure (Preiß 1989, Neef 1989), in der viele die Kritik an der Technikentwicklung teilen und eine Kluft zwischen ihren Ansprüchen an sozial- und umweltverträgliche Produkte und

---

43 Mit "normativ" ist gemeint: es wird beschrieben, wie die Kopfarbeiter handeln *sollen* bzw. welche Erfordernisse und Möglichkeiten es hierzu gibt (vgl. als neueren Überblick z.B. Fricke 1994).

der eigenen Arbeit erkennen, sehen sie weder in ihrer Tätigkeit noch auf der Ebene *betrieblicher* Interessenvertretung Chancen, diese Kluft zu überwinden (ähnlich Volmerg, Senghaas-Knobloch 1992, 25f.). Konflikte, die sich für die Experten aus der doppelten Bindung an ökonomischen Rationalitätskriterien des Betriebs und an normative Standards der wissenschaftlichen bzw. beruflichen Gemeinschaft ergeben (z.B. Zündorf 1995), werden in diesen Untersuchungen eher in psychischer Belastung als in einer "Politisierung" diesbezüglicher betrieblicher Entscheidungen sichtbar.<sup>44</sup>

In der Untersuchung von Baethge u.a. (1995, 234ff.) artikuliert etwa ein Drittel der Befragten das Bedürfnis, die in den Bilanzen nicht erscheinenden externen Kosten ihres beruflichen Handelns zu bedenken und ihr Fachwissen als Experten in gesellschaftspolitische Diskussion und Gestaltung (allerdings kaum in den *eigenen* Betrieb) einzubringen. Dieses Drittel bildeten allerdings vorwiegend Experten mit technisch-naturwissenschaftlichem Hintergrund, kaufmännische Berufsgruppen waren kaum vertreten.<sup>45</sup> Wenn Baethge u.a. (ebd., 377) einerseits ermutigt feststellen, wie stark "Orientierungsmuster, die aus Wissenskulturen oder praktischen Lebenszusammenhängen stammen, in die betriebliche Welt zurückwirken", scheint dies doch im Betrieb wenig handlungsrelevant zu werden. Wenn Kadritzke die Befunde dieser Studie andererseits "ernüchternd" nennt (1993, 319), möchte man hinzufügen: ja, aber nicht hoffnungslos. Denn immerhin ein Drittel der Befragten war zumindest im Prinzip bereit, auch andere Werte als betriebliche Effizienz und persönlichem Aufstieg zu berücksichtigen.<sup>46</sup> In instabilen und "chaotischen" Situationen kann sozialer Wandel bereits von wesentlich kleineren Minoritäten in Gang gebracht werden (Moscovici 1979).

---

44 Nach empirischen Studien, wie jener von Hartwig Heine und Rüdiger Mautz (1995), muß man wohl eher von einer *Vielfalt* wertrationaler Bindungen und Begründungen ausgehen.

45 Natürlich legt das die Spekulation nahe, mit dem weiteren Vordringen ökonomischer Zweckrationalität in der betrieblichen Lebenswelt werde das Interesse an betriebsübergreifenden Fragen weiter zurückgedrängt und "soziale Entropie" forciert. Doch die wirklich komplexe Frage, welchen Einfluß Vernetzung und Vermarktlichung auf die subjektiven Orientierungen haben könnten, muß allein schon mangels empirischer Untersuchungen offen bleiben.

46 Besonders bei kleineren Anbietern technischer Dienstleistungen mit relativ homogener Qualifikationsstruktur (Ingenieure, Informatiker) waren "Diskussionen über die ethische Zumutbarkeit von Projekten oder Aufträgen nicht selten" (ebd., 319). Dies entspricht der intuitiven Erwartung, daß der Einzelne in überschaubaren sozialen Einheiten Zielsetzungen eher als beeinflussbar wahrnimmt.

## 5. Resümee

Thesen weitreichender Umbrüche der Dienstleistungsarbeit konnten die präsentierten Befunde nur ansatzweise stützen. Insofern ist "Ernüchterung" angebracht - nicht aber die Rückkehr in den Horizont der Taylorismusdebatte. Denn *vorwärtstreibende Widersprüche* sind allenthalben aufzuspüren: zwischen Vermarktlichung und Entmarktlichung, Integration und Desintegration, Politisierung und Entpolitisierung, Fremd- und Selbstorganisation, Engagement und Distanzierung. Will Sozialforschung keine "*Obduktionsforschung*" (Burkart Lutz) sein, die immer erst im Nachhinein das Geschehene vorauszusagen wagt, muß sie die Keimformen möglicher Umbrüche aufspüren und mit Szenarien Räume möglicher wie wünschbarer Zukünfte öffnen. Baethge und Oberbeck (1986, 28) sprechen von der "Extrapolation von Bandbreiten künftiger Entwicklung".

Eine solche Entwicklung ist die *interne Vermarktlichung*. Ihre Bandbreite wird einerseits durch die konsequente ökonomische Dezentralisierung markiert, andererseits durch eine "virtuelle Vermarktlichung", die lediglich einzelne marktähnliche Mechanismen situativ nutzt. Dieser zweite Pfad scheint heute vorzuherrschen. Daraus abzuleiten, daß er das weiterhin tun werde, wäre allerdings *nur* durch eine Trendextrapolation gedeckt. Bei nichtlinearen Prozessen hängt das Ergebnis von Fortschreibungen immer vom Startpunkt ab. Setzt man ihn früher an, dann stützen die Befunde vielmehr die gegenteilige Annahme, nämlich die einer "Radikalisierung des Marktes" und einer fortschreitenden "inneren Landnahme". In der auf Veränderungen der Arbeitsorganisation zentrierten Industriosozilogie ist die interne Vermarktlichung bislang wenig aufgegriffen oder als eigene Analyse- und Gestaltungsebene wahrgenommen worden.

Kommt es nun mit neuen Formen der Vernetzung und Vermarktlichung zu einer "Melioration" (Verbesserung) der Dienstleistungsarbeit? Beschert Vermarktlichung den technisch-wissenschaftlichen Angestellten mehr Autonomie, und ggf. welchen? Ich halte Fragen dieser Art für nicht beantwortbar. Wie dieser Überblick gezeigt hat, sind die Entwicklungen vielschichtig, ambivalent und widersprüchlich - und doch nicht beliebig. Es hängt von Kontextbedingungen ab, und von den Kategorien, mit denen man sie bewertet. Viele der gängigen Kategorien wie "Reprofessionalisierung", "Rationalisierungsgewinner" (oder -verlierer), "erweiterte Autonomie" etc. suggerieren eine exklusive Eindeutigkeit, die mit den vorliegenden Befunden nur schwer vereinbar ist. Sie haben Vorzüge in Handhabbarkeit und Nachvollziehbarkeit, doch *Paradoxien* scheinen eher geeignet, die Aufmerksamkeit auf die hot spots der laufenden Reorganisation zu lenken.

Die Bandbreite moderner Dezentralisierungspfade lässt sich abstecken mit den Paradoxien "*fremdbestimmte Selbstorganisation*" (Voß, Pongratz 1997),

gewissermaßen als restriktiver Variante, und der "erzwungenen Freiheit" (Peters 1995), die als Risiko-Variante die Tendenz zum "Mitunternehmer" oder zum 'outgesourcten' "neuen Selbständigen" hat. Die in dieser Bandbreite auskristallisierenden Phänotypen haben empirisch durchaus unterscheidbare Chance-Risiko- und Qualifikations-Belastungsprofile. In der Tat nehmen Autonomie und Qualifikationsanforderungen eher zu als ab. Typisch für die restriktive Variante etwa sind die Belastungen und Risiken, die daraus resultieren, daß die Erweiterung gewährter Autonomie mit der Zunahme der quantitativen und qualitativen Anforderungen nicht Schritt hält. Charakteristisch für Phänotypen 'erzwungener Autonomie' ist dagegen der Verlust schützender Abgrenzungen: zwischen beruflichen und lebensweltlichen Interessen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteresse, Engagement und Distanzierung.

So oder so scheinen die Zeiten der relativen Sicherheit im Bereich der qualifizierten, technisch-wissenschaftlichen Angestellten zu Ende zu gehen: in den weitergehenden Dezentralisierungsformen eher als in den restriktiven. Zwar verläuft die Auslagerung und Verselbständigung von produktionsnahen Dienstleistungen offenbar weniger dynamisch als in marktnahen Bereichen, doch auch innerhalb der Unternehmen differenzieren sich die sozialen und tariflichen Standards aus: im Kontext organisatorischer Dezentralisierungsformen weniger als in den ökonomischen. In beiden Stoßrichtungen ist zu beobachten, daß die *Dilemmata der Dezentralisierung* eher in Richtung der restriktiven Lösungen verarbeitet werden. Hierfür nur "Verwertungserfordernisse" verantwortlich zu machen wäre freilich eine ökonomistische Sichtweise, welche die Rationalität des Managementhandelns überschätzt. Selbstorganisation wird von den Entscheidern offenbar doch eher *strategisch* verstanden (manchmal auch nur rhetorisch), geplant, übersteuert, zureguliert. Der Wesenskern selbstorganisierender Prozesse, *Emergenz*, wird quasi im alten "kybernetischen" Verständnis wieder aufgelöst wie ein Aspirin im Wasserglas. In der betrieblichen Gestaltung wie in der sozialwissenschaftlichen Analyse gilt es also, herauszufinden, oder bescheidener formuliert, zu deuten, wo Autonomisierung an strukturelle Grenzen stößt und wo an subjektive, und welche qualifizierbaren Kosten entsprechende "Ungleichzeitigkeiten" für die Dienstleistungsqualität, Kreativität und Innovationskraft der Wissensarbeit beinhalten.

Hinter der zähen und zögerlichen Verbreitung von Arbeitsformen mit substantiell erweiterter Autonomie verbirgt sich oft ein Pfad zur Selbstorganisation, der "zwischen" organisatorischer und ökonomischer Dezentralisierung liegt. Methodisch wenig "sophisticated", wäre er mit "Konzept" zu intentionalistisch umschrieben, erweist sich aber vielleicht gerade deshalb als weit verbreitet und erprobt: die *Ressourcensteuerung*, oder *Selbstorganisation durch Sachzwänge* (vgl. Böhle u.a. 1993; Moldaschl 1994, Glißmann 1996; Bender 1997). Zusammen mit anspruchsvollen Zielvorgaben werden zeitliche, personelle und

finanzielle Ressourcen zugewiesen, Durchführungsanweisungen und -kontrollen bleiben sehr allgemein oder entfallen. Bei der "schrittweisen Besetzungsminimierung" etwa wird schlicht erprobt, wie die verbliebenen Arbeitskräfte mit der Arbeit noch zurechtkommen und wie sie sie untereinander aufteilen. Da die Härten aber eher dem Management als den Marktzwängen zugeschrieben werden, liegen ihre Nachteile in den Feldern Legitimation, Motivation und Qualität. Der "Klimawechsel" in den bisherigen Vertrauensbeziehungen, den viele Angestellte erleben, hat seine Wurzeln auch darin.

Nicht nur die Führungskräfte, auch die Angestellten sind hin- und hergerissen zwischen den Optionen Leistung und Herrschaft, zwischen Aufstiegsorientierung und der Befürwortung flacher Hierarchie, meritokratischen und egalitären Ansprüchen, dem Nachweis individueller Leistung und der Angst vor rücksichtsloser Leistungskonkurrenz, dem Wunsch nach anerkennender Bewertung ihrer Leistung und der Ablehnung von Kontrolle, der Erwartung klarer Vorgaben und der Bevorzugung kooperativer Führung. Für die (Dienst-)Leistungsträger geht es darum, eine neue Balance zwischen *Freiheit und Sicherheit* zu finden. Denn die ökonomische Selbstregulation ist mit einer Reihe von Ent-Sicherungen verbunden, mit Auslastungsrisiken, Einkommensrisiken etc. Diese Ent-sicherungen sind als weiterer Preis der Autonomie zu zahlen, wenn das "Mutterunternehmen" einen Teil seiner Risiken externalisiert und sich die Akteure wechselseitig rationalisieren. Zwar haben die Angestellten in restriktiven wie offenen Varianten der Dezentralisierungsstrategien "Angst vor Sozialdarwinismus, Partikularismus und Desintegration" (Kotthoff 1997, 180). Doch es erscheint nur aus der Sicht eines eindimensionalen Autonomieverständnisses paradox, wenn sie die "patriarchalischen" Varianten letztlich bevorzugen. Man kann die Ambivalenz der Angestellten wohl kaum besser auf den Punkt bringen als Kotthoff (ebd, 165): "Sie wollen im Betrieb und für den Betrieb quasi mit unternehmerischem Engagement *handeln*, aber sie wollen nicht Unternehmer *sein*".

Es gibt Chancen größerer Selbstbestimmung, auch wenn Selbstorganisation und Selbstbestimmung nicht dasselbe sind. Zum einen hat das für Status und Selbstbewußtsein der Angestellten so wichtige *Leistungsprinzip* einen "progressiven Kern" (Schmidt 1992, 143), der betriebliche Herrschaft in Frage stellt. Zum anderen schaffen die wie auch immer begrenzten Maßnahmen realer Dezentralisierung *Transparenz und Beteiligungsansprüche*, die nicht mehr bedarfsgerecht und folgenlos zurückzunehmen sind. Z.B. tritt die Frage nach der Notwendigkeit (oder Bezahlbarkeit) von Management aus der Tabuzone. Warum sollte investiertes Kapital sich nicht optimal verwerten, wenn die Beschäftigten mit minimalen Transaktionskosten und maximalem Motivationsgewinn ihr Arbeitsvermögen *selbst* in Arbeit transformieren? Und warum sollte ein Techniker, Konstrukteur oder Disponent, wenn er marktökonomisch denken

soll, nicht auch die Mitentscheidung über die Akquisition von Aufträgen, die Produkte und Ziele der Produktion einfordern, statt nur über die Art ihrer Durchführung? Soweit aus dem alten Treppenwitz "vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer" doch zumindest partiell ökonomische Realität werden kann, stellt sich die Frage nach Chancen einer *Demokratisierung* betrieblicher Herrschaft, einer verminderten Distanz von "Bürger" und "Arbeitskraft" neu.

Ob diese Distanz über eine "Entgrenzung des Politischen" (Ulrich Beck) überbrückt wird, oder über eine weitere "Kolonisierung der Lebenswelt" (Habermas), stellt sich im Umfeld einer : "Radikalisierung des Marktes" und einer sich "radikalisierenden Moderne" (Giddens) nicht unbedingt als Alternative. Soweit die "Kolonisierung" für Einverständnis mit den "Erfordernissen" des Marktes sorgt ("ideelle Subsumtion"), wäre auf der Ebene des Politischen vor allem mit Forderungen nach einem weiteren Abbau jener Restriktionen für freies unternehmerisches Handeln zu rechnen, die jetzt noch von Schutzrechten und Rückzugsräumen aller Art gebildet werden und die von den Propagandisten der Vermarktlichung als "menschenfeindlich, weil wettbewerbsfeindlich" (Gertrud Höhler) abgelehnt werden. Die präsentierten empirischen Befunde zu den Handlungsorientierungen der "technischen Intelligenz" lassen vorerst kaum ein existentielles Interesse an einer Mitbestimmung über Produkte und Produktionsziele erkennen. Eine Minderheit, die in der Studie von Baethge u.a. (1995) etwa ein Drittel der befragten technisch-wissenschaftlichen Experten umfasste, scheint aber geradezu auf Möglichkeiten zu warten, ihre Expertise zumindest außerhalb ihrer betrieblichen Handlungszwänge in die Entwicklung ökologischer und sozialer Alternativen einzubringen. Die meisten von ihnen gehen vermutlich, wie Bammé (1997, 188) davon aus, daß "gesellschaftlich notwendige Arbeit immer weniger innerhalb der Mauern und Zäune von Betrieben, also im traditionellen erwerbswirtschaftlichen Sektor geleistet" werden wird. Als Beispiele für Organisationsformen, in denen Engagement eingebracht werden könne, nennen Bammé (1997) und Gorz (1994, 280f.) etwa die skandinavischen Volksuniversitäten, die britischen community centers oder Robert Jungk's Zukunftswerkstätten.

Doch diese Vision eines freiwilligen Engagements für die Reproduktion von Gemeinwesen und Gesellschaft, die vom Markt nicht geleistet wird, würde - für sich genommen - die fortschreitende Spaltung in hochproduktive geistige Dienstleistungen und marginale Dienstbotenarbeit, in gut bezahlte produktive und (im doppelten Sinne) gerade das Überleben sichernde reproduktive Dienstleistung akzeptieren. Sie bricht sich außerdem am herrschenden *Verhältnis von Arbeit und Zeit*, denn schon die zeitliche Subsumtion der Wissensarbeiter unter die Erfordernisse von Betrieb und Karriere lässt ein mit Familie und anderen lebensweltlichen Bedürfnissen vereinbares intensiveres Engagement kaum zu. An Karriereansprüchen Abstriche zu machen, wird in der betriebli-



chen "Systemwelt" mit Macht- und Einflußlosigkeit bestraft: Karrieren sind keine rein individuellen Konstruktionen. Das Dilemma ist also von den Angestellten und auf betrieblicher Ebene kaum alleine zu bewältigen

Die Umverteilung von Arbeit ist eine politische Schlüsselfrage künftiger Dienstleistungsgesellschaften. Nicht nur, um der sich stets weiter öffnenden Schere von Produktivitäts- und Wirtschaftswachstum zu begegnen, sondern auch, um Selbstbestimmung über die Zeit (wieder) zu erlangen: *Zeitsouveränität* (vgl. Gorz 1994, 275ff.). Wo sich Sozialwissenschaft auf Unternehmensebene analytisch oder beratend mit Reorganisation befasst, wären innovative Beiträge zur Arbeitszeitfrage zu erwarten, zumindest aber eine mehr als marginale Thematisierung. Die Begeisterung der mit Arbeit befassten Wissenschaftler für mehr Beteiligung wäre ferner danach zu dosieren, inwieweit die von ihnen empfohlenen Beteiligungskonzepte anderen als individuellen oder betriebswirtschaftlichen Nutzenkalkülen zur Geltung verhelfen - oder eher die Bereitschaft fördern, die Kosten der Selbstoptimierung zu externalisieren.

## Literatur

- Altwater, E.; Mahnkopf, B.: Grenzen der Globalisierung, Münster 1996.
- Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft: Organisation im Umbruch: In: zfbf, Heft 6, Jg. 48, 1996, S. 621-665.
- Asdonk, J.; Bredeweg, U.; Kowol, U.: Innovation, Organisation und Facharbeit, Bielefeld 1993.
- Baethge, M.: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 42, Heft 1, 1991, S. 6-19.
- Baethge, M.; Zwischen Computer und Kunden - Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: H.-J. Braczyk u.a. (Hrsg.), 1996, S. 15-28.
- Baethge, M.; Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten, Frankfurt/M., New York 1986.
- Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U.: Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt/M., New York 1995.
- Balck, H.: Wandlungsprojekte: von Steinbrüchen zur polaren Organisation. In: H.-J. Bullinger; J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 1032-1044.
- Bammé, A.: Subjektivität in der Technologischen Zivilisation. Voraussetzungen und Formen politischer Einflußnahme. In: C. Schachtner (Hrsg.): Technik und Subjektivität, Frankfurt/M. 1997, S. 169-190.
- Battmann, W.: Verhaltensökonomie: Grundannahmen und eine Anwendung am Fall des kooperativen Handelns, Frankfurt/M. 1989.

- Beck, Th.: Die Projektorganisation und ihre Gestaltung. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 105, Berlin 1996.
- Behr, M.; Braczyk, H.-J.; Gebert, Chr.; Kerst, Chr.; Niebuhr, J.: Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor, Eschborn 1990.
- Bell, D.: The Social Framework of the Information Society. In: Forester, T. (Hrsg.): The Microelectronics Revolution, Oxford 1980, S. 500-549.
- Bender, G.: Dezentralisierung und Kontrolle - Veränderte Bedingungen der Leistungspolitik. In: ISF München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 181-218.
- Berger, J.; Offe, C.: Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors. In: C. Offe (Hrsg.): Arbeitsgesellschaft: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt/M., New York 1984, S. 229-270.
- Berger, U.; Offe, C.: Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: C. Offe (Hrsg.): Arbeitsgesellschaft: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt/M., New York 1984a, S. 271-290.
- Böhle, F.: Grenzen und Widersprüche der Verwissenschaftlichung von Produktionsprozessen. In: T. Malsch, U. Mill (Hrsg.): ArByte, Berlin 1992, S. 87-132.
- Böhle, F.; Moldaschl, M.; Rose, H.; Weishaupt, S.: Neue Belastungen und Risiken bei qualifizierter Produktionsarbeit. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993, Berlin 1993, S. 67-137.
- Braczyk, H.-J.; Ganter, H.-D.; Seltz, R. (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart 1996.
- Brink, C.; Klotzsche, W.: Zielvereinbarungen bei Rohde & Schwarz. In: Zielvereinbarungen. Chance oder Knechtung, (Hektografie, IG Metall München), München 1997, S. 13-15.
- Bruch, H.; Kunert, B.: Projekte als Kern einer ganzheitlichen Flexibilisierungsstrategie. In: Arbeit, Jg. 3, Heft 4, 1994, S. 221-237.
- Clark, K.B.; Fujimoto, T.: Automobilentwicklung mit System, Frankfurt/M., New York 1992.
- Denkinger, J.: Berufsprobleme und Interessenorientierungen hochqualifizierter Angestellter. In: S. Bleicher; E. Fehrmann (Hrsg.): Autonomie und Organisation, Hamburg 1992, S. 57-77.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, 1995, S. 436-450.
- Dietrich, H.: Empirische Befunde zur "Scheinselbständigkeit". IAB-Werkstattbericht Nr. 7, Nürnberg, Nov. 1996.
- Egloff, N.: Postindustrielle Dienstleistungsgesellschaft oder industrielle Arbeitsgesellschaft? In: R. Schmiede (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der "Informationsgesellschaft", Berlin 1996, S. 79-106.
- Elias, N.: Engagement und Distanzierung. Arbeiten zur Wissenssoziologie I, Frankfurt/M. 1987.

- Elsinghorst, D.; Hornung, V.; Fricker, F.; Opitzka, J.: Evolutionäre Strukturinnovation. Planungsinselfn bei Beché und Grohs. In: D. Hoß; B. Wirth: Wege zur innovativen Organisation, Stuttgart u.a.O. 1996, S. 161-182.
- Faust, M.: Kommentar zum Beitrag von D. Sauer und V. Döhl, in: ISF München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 77-90.
- Frese, E.: Geschäftssegmentierung als organisches Konzept. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45, Heft 12, 1993, S. 999-1024.
- Frese, E.: Profit Center - Motivation durch internen Marktdruck. In: R. Reichwald; H. Wildemann (Hrsg.): Kreative Unternehmen - Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovationen. HAB-Forschungsberichte, Bd. 7, Stuttgart, 1995, S. 77-93.
- Fricke, E. (Hrsg.): Zur Zukunftsorientierung von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, Bonn 1994.
- Friedrich, R.: Der Centeransatz zur Führung und Steuerung dezentraler Einheiten. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 984-1014.
- Gairola, A.: Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Unternehmen. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 467-488.
- Gerpott, H.: F&E und Produktion. Theoretische und empirische Analysen zu Schnittstellenproblemen im Innovationsprozeß, München 1991.
- Glissmann, W.: Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen, Berlin 1996, S. 931-936.
- Gorz, A.: Kritik der ökonomischen Vernunft, Hamburg 1994.
- Grüter, B.M.: Der Sinn des Rechners. Über die andere Seite des formalen Denkens. In: C. Schachtner (Hrsg.): Technik und Subjektivität, Frankfurt/M. 1997, S. 106-127.
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände, Frankfurt/M. 1981.
- Hack, L.; Hack, I.: Die Wirklichkeit, die Wissen schafft. Zum wechselseitigen Begründungsverhältnis von "Verwissenschaftlichung der Industrie" und "Industrialisierung der Wissenschaft", Frankfurt/M. 1985.
- Halal, W.; Geranmayeh, A.; Pourdehnad, J. (Eds.): Internal Markets. Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization, New York 1993.
- Harmuth, W.: Working smarter. Leistungspotentiale ausschöpfen - intelligenter arbeiten, führen, managen, Stuttgart 1996.
- Hartmann, H.: Empowerment! Alle Macht den Mitarbeitern... In: Management-Revue, Heft 2, 1993, S. 115-132.
- Hartmann, M.: Informatiker zwischen Professionalität und Proletarisierung. In: Soziale Welt, Jg. 44, Heft 3, 1993, S. 392-419.
- Heine, H.; Mautz, R.: Öffnung oder Wagenburg. Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik, Berlin 1995.
- Heisig, U.: Vertrauensbeziehungen und Interessenvertretung im Angestelltenbereich. In: S. Bleicher; E. Fehrmann (Hrsg.): Autonomie und Organisation, Hamburg 1992, S. 119-142.

- Hirsch-Kreinsen, H.: Restrukturierung von Unternehmen. Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: B. Lutz; M. Hartmann; H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert, Frankfurt/M., New York 1996, S. 195-224.
- Hönicke, I.: Computer-Profis zwischen Arbeitslust und Arbeitsfrust. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, 1992, S. 52-55.
- Kadritzke, U.: Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistung zwischen Marktorientierung und Professionsbezug. In: Prokla, Heft 91, 23. Jg., 1993, Nr. 2, S. 297-326.
- Kadritzke, U. (Hrsg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin 1997.
- Kah, A.: Profitcenter-Steuerung, Stuttgart 1994.
- Kalkowski, P.; Mickler, O.; Manske, F.: Technologiestandort Deutschland. Produktinnovation im Maschinenbau, Berlin 1995.
- Kerst, Chr.: Qualifizierte unternehmensbezogene Dienstleistungen. In: H.-J. Braczyk u.a. (Hrsg.). Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart 1996, S. 137-162.
- Kotthoff, H.: Qualifizierte Angestellte in high-tech-Betrieben erobern den Betriebsrat. In: W. Littek; U. Heisig; H.-D. Gondok (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit, Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich, Berlin 1992, S. 179-200.
- Kotthoff, H.: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität. In: U. Kadritzke (Hrsg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck, Berlin 1997, S. 163-184.
- Kraus, G.: Einfluß des angewandten Projektmanagements auf die Arbeitszufriedenheit der in einer Projektorganisation integrierten Mitarbeiter. Eine Felduntersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt/M. 1996.
- Kreutner, A.: Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen, München, Mering 1997.
- Lullies, V.; Bollinger, H.; Weltz, F.: Wissenslogistik, Frankfurt/M., New York 1993.
- Lutz, B.: Der Kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt/M. 1987.
- Luxemburg, R.: Die Akkumulation des Kapitals, Frankfurt/M. 1966 (Orig. 1923).
- Madauss, B.: Was ist ein Projekt? In: Projektmanagement, Heft 2, 1991, S. 31-40.
- Maier-Mannhart, H. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer, München 1996.
- Malik, F.: Zielvereinbarungen. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 864-869.
- Malsch, T.; Bachmann, R. u.a.: Expertensysteme in der Abseitsfalle? Fallstudien aus der industriellen Praxis, Berlin 1993.
- Moldaschl, M.: "Die werden zur Hyäne". Erfahrungen und Belastungen in Gruppenarbeit. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/M., New York 1994, S. 53-101.
- Moldaschl, M.: Kooperative Netzwerke und Demokratisierung - Lösungsperspektiven für Probleme der Gruppenarbeit. In: P. Schönsleben u.a. (Hrsg.): Werkstattmanagement, Zürich u.a. 1996, S. 131-156.

- Wilkening, W.: Arbeitsbelastung und Gesundheit in der Computerindustrie - Ergebnisse einer Belegschaftsbefragung. In: Trautwein-Kalms, G. (Hrsg.): Kontrastprogramm Mensch - Maschine, Köln 1992, S. 212-227.
- Wolf, H.; Mickler, O.; Manske, F.: Eingriffe in Kopfarbeit, Berlin 1992.
- Wolf, M.: Erfahrungen mit der Profit-Center-Organisation, Frankfurt/M. 1985.
- Wortmann, M.: Entrepreneurship. An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. In: Journal for Management, Vol. 13, No. 2, 1987, S. 259-270.
- Zündorf, L.: Manager- und Experten Netzwerke in innovativen Problemverarbeitungsprozessen. In: J. Sydow; A. Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen 1995, S. 244-259.