

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Martin Baethge, Volker Baethge-Kinsky

Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue  
Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung  
und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie  
gesellschaftlicher Integration

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de); Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration

Martin Baethge und Volker Baethge-Kinsky, Göttingen\*

Die Verfasser vertreten die These, daß trotz steigender Qualifikationsanforderungen auf der Nachfrage- und steigender Durchschnittsqualifikation auf der Angebotsseite von Arbeitskraft der Beruf als jene spezifische Verbindung von (Berufs-)Fachlichkeit und sozialer Orientierung und Integration, welche die deutsche Tradition der Berufskategorie ausmacht, zunehmend fragwürdig wird und erodiert.

Den wesentlichen Grund für die zunehmende Erosion des Berufs als sozialstrukturelle Kategorie sehen sie in einem folgenschweren Wandel der Betriebs- und Arbeitsorganisation, zu dem sich die Unternehmen unter den Bedingungen eines weltweit als Kosten-, Qualitäts- und Innovationskonkurrenz geführten Wettbewerbs gezwungen sehen. Den Wandel in den betrieblichen Steuerungsformen beschreiben die Verfasser als Weg von einer berufs- und funktionsbezogenen zu einer prozeßorientierten Organisation, die auf höhere Flexibilität wie auf eine en detail kostenbezogene Steuerung der betrieblichen Austauschbeziehungen zielt.

Den Kern dieses Wandels bilden ein dynamisiertes Leistungsprofil, die Dezentralisierung des Unternehmens, eine kundenbezogene Arbeitsteilung, querfunktionale Kooperation, eine partiell dehierarchisierte Statusorganisation sowie ein flexibilisiertes Arbeitszeitregime. In ihrem Kontext löst sich nicht nur das Anforderungsprofil des handwerklich versierten Facharbeiters auf. Zugleich nehmen die Betriebe von nunmehr dysfunktional wirkenden, traditionellen Mustern der Sozialintegration (Eingruppierung, fachspezifisch exklusiver Einsatz, institutionalisierte Karrierewege) Abstand und entziehen auf diese Weise der sozialen Basis des Berufs den Boden.

Die Verfasser erläutern ihre These an den Ergebnissen einer neuen Studie zur industriellen Facharbeit/Ausbildung. Der Blick auf den Dienstleistungssektor bestätigt ebenfalls den Schluß, daß der Beruf als Organisationsmodus auf breiter Front erodiert und daß dies auf Bildung und Berufsausbildung, auf Arbeitsmarkt, auf Tarif- wie Sozialpolitik ausstrahlt.

## Gliederung

- 1 Nach dem Beruf erodiert die Beruflichkeit
- 2 Organisatorischer Konzeptwandel in der Industrie auf dem Hintergrund neuer geschäftspolitischer Strategien
  - 2.1 Die Stärke einer funktions-/berufsbezogenen Betriebs- und Arbeitsorganisation
  - 2.2 Geschäftspolitische Neuorientierung und prozeßorientierte Reorganisation in den 90er Jahren
- 3 Zur Veränderung von Kompetenzprofil und Integrationsmuster qualifizierter (Fach-)Arbeit
  - 3.1 Beruflichkeit als spezifische Verbindung von (betrieblicher) Qualifikations- und sozialer Interessenstruktur
  - 3.2 Die Entgrenzung der beruflichen Handlungskonstellation und ihre Konsequenzen für das Qualifikationsprofil
  - 3.3 Die Auflösung der sozialstrukturellen Kategorie „Beruf“
- 4 Fazit: Wenn schon nicht mehr Beruflichkeit, dann wenigstens wieder Beruf?

## Literatur

\* Prof. Dr. Martin Baethge ist geschäftsführender Direktor, Dr. Volker Baethge-Kinsky wissenschaftlicher Mitarbeiter des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) an der Universität Göttingen. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

<sup>1</sup> Bei genauerem Hinsehen zeigt sich gerade bei den frühen Untersuchungen zum Berufswechsel, daß ein nicht unerheblicher Teil der Wechsel zwar die Berufsbezeichnung verändert, aber durchaus innerhalb des Berufsfeldbereichs erfolgt.

## 1 Nach dem Beruf erodiert die Beruflichkeit

Vor etwa 40 Jahren schrieb H. Schelsky, „daß der moderne Mensch zu seinem Beruf ein so sicheres Verhältnis hat, daß Diskussionen und Problematisierungen darüber überhaupt nicht ankommen.“ Der Beruf sei „eine der großen sozialen Sicherheiten, die der Mensch in der modernen Gesellschaft ... noch besitzt“ (Schelsky 1965: 238). Im Auge hatte Schelsky den Beruf nicht als Bündel oder Kombination von erlernten Qualifikationen und erworbenen Arbeitserfahrungen, sondern als jene komplexe Kategorie sozialer Integration des Individuums, als welche der Beruf – trotz aller theoretischen Differenzen zwischen einzelnen Ansätzen (Voß 1994) – in die deutsche Berufs- und Industriesoziologie eingegangen ist: als Medium sozialer Verortung, als Raum für wesentliche Sozialkontakte und als zentrale Instanz für „Umweltstabilisierung“ und „Innenstabilisierung der Person“ über eine spezifische Form qualifizierter Erwerbsarbeit (Schelsky, ebenda).

Die Schelskysche Sicherheit, der man sicherlich schon damals ein gerüttelt Maß an konservativer Beschwörungsrhetorik für eine wohl damals schon nicht mehr so intakte soziale Institution unterstellen durfte, schmolz schnell dahin, nachdem empirische Untersuchungen die Brüchigkeit der Vorstellung beruflicher Kontinuität im Sinne eines Lebensberufs demonstrierten (Hofbauer 1981). Das Thema der beruflichen Diskontinuität gelangte in der Lebenslauf- und Berufsverlaufsforschung der 70er und 80er Jahre zu hoher Prominenz: Es ist bis heute u.E. nicht eindeutig zu entscheiden, wie groß das Ausmaß beruflicher Diskontinuität tatsächlich für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen ist.<sup>1</sup> Dies muß uns an dieser Stelle auch nicht vorrangig interessieren. Wir können unterstellen, daß der Beruf als lebenslanger Orientierungs-

rahmen für individuelle Erwerbs- sowie soziale Integrationsperspektiven insbesondere bei den nicht-akademischen Gruppen des Arbeitsmarktes weitgehend erodiert ist (Beck 1986, von Hennings 1994, Wittwer 1996) und generell weiter erodieren wird.<sup>2</sup> Was damit nicht aufgehoben war und ist – und dies wird in großen Teilen der subjektbezogenen Berufssoziologie vielleicht zu wenig gesehen –, ist *Beruflichkeit als ökonomisches und soziales Organisationsprinzip*. Selbst nachdem der Lebensberuf theoretisch verabschiedet und praktisch in Auflösung begriffen war, blieb die Beruflichkeit bzw. das Berufsprinzip als institutionelle Regulationsform in der Ausbildung, der Betriebs- und Arbeitsorganisation sowie den sozialen Sicherungssystemen<sup>3</sup> weitgehend unangetastet.<sup>4</sup> Dieses nicht in erster Linie aus Gründen institutioneller Trägheit, sondern vor allem deswegen, weil die Beruflichkeit einen hochgradig konsensfähigen Handlungs- und Organisationsmodus darstellt, von dem sich die Hauptakteursgruppen des Erwerbssystems, Arbeitgeber und abhängig Beschäftigte resp. deren Interessenvertretungen, viel versprechen (Ostner 1997).

An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. In ihm wollen wir die These zur Diskussion stellen und empirisch untermauern, daß erst jetzt das Berufsprinzip bzw. die Beruflichkeit als Organisationskern für Ausbildungs- und Arbeitsprozesse wie für soziale Sicherung und gesellschaftliche Integration insgesamt an Funktionsfähigkeit einbüßt und immer mehr in Abwind gerät. Dies geschieht paradoxerweise zu einem Zeitpunkt, an dem die Qualifikationsanforderungen auf der Nachfrage- und das durchschnittliche Qualifikationsniveau auf der Angebotsseite angestiegen sind und aller Voraussicht nach weiter steigen.

Wir werden diese These an der aktuellen Entwicklung der industriellen Produktion und des Facharbeiters als Berufstypus ausführen und unser Argument in drei Schritten vortragen:

- Zur Erklärung des Sachverhalts, daß sich Beruflichkeit als Organisationsprinzip für Ausbildung und Arbeit im Betrieb gehalten hat, nachdem es für die individuelle Berufsbiographie längst erodiert war, werden wir in einem ersten Schritt die Funktionalität und Stärken einer berufsorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation auf dem Hintergrund des für die deutsche Industrie bis weit in die 80er Jahre hinein gültigen Produktionskonzepts herausarbeiten.

- Im zweiten Schritt werden wir den Wandel von einer *funktions-/berufsorientierten* zu einer *prozeßorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation* nachzeichnen, zu dem sich

<sup>2</sup> In diesem Punkt sind wir viel skeptischer als diejenigen, die aus dem Trend zur Wissensgesellschaft und des mit ihm verbundenen Anstiegs der individuellen Qualifikation eine Renaissance des Berufs heraufziehen sehen. Qualifikation – auch hohe – ist nicht mit Beruf gleichzusetzen.

<sup>3</sup> Hierauf hat nachdrücklich und überzeugend Ostner (1997) hingewiesen.

<sup>4</sup> Der Beruf blieb vorerst als universelles, für die Individuen wie für die Betriebe gleichermaßen zuverlässig erkennbares Muster der Kombination von fachlichen und sozialen Handlungs- und Verhaltenspotentialen einerseits sowie der Aufgabenbündelung und Statuszuweisung andererseits erhalten (Georg/Sattel 1995).

<sup>5</sup> Das Leistungsprofil umfaßt sowohl die Fertigungstiefe, die sich primär auf den Grad an Vollständigkeit der unterschiedlichen Produktionsstufen im Wertschöpfungsprozeß bezieht, als auch die Dienstleistungstiefe, welche sich auf den Grad der Komplexität bezieht, mit der technische und kaufmännische Planungs-, Steuerungs- und Betreuungsaufgaben innerbetrieblich abgedeckt werden.

<sup>6</sup> Bei den Facharbeitern hieß dies: Dreher drehten, Fräser frästen, Schlosser waren ausschließlich für Mechanik, Elektriker ausschließlich für die Elektrik zuständig. Aber auch in den Konstruktions- und Entwicklungsbereichen findet sich dieses Muster – etwa in der Einsatzpraxis und im Aufgabenprofil von Mechanik- und Elektrokonstruktoren – wieder (Kalkowski u.a. 1995).

die bundesrepublikanische Industrie aufgrund der im globalen Maßstab verschärften Wettbewerbsbedingungen zunehmend gezwungen sieht, weil sich die tradierten beruflich gefaßten Organisationsformen immer mehr als dysfunktional erweisen.

- Im dritten Schritt beziehen wir die veränderten Organisationsprinzipien und -formen auf die beruflichen Handlungskonstellationen und Qualifikationsprofile von Facharbeitern. Hierbei zeigt sich, daß die zunehmende inhaltliche wie raumzeitliche Entgrenzung von Arbeitssituationen und Facharbeitereinsatz berufstypische Profile immer weiter auflöst. Dies hat Rückwirkungen auf die Ausbildung der und die Statuszuweisung an Facharbeiter.

Schließlich werden wir zum Abschluß die Frage erörtern, wie weit die Entwicklungsbedingungen der Industrie, die zur Erosion des Berufsprinzips führen, sektorspezifische oder allgemeine sind, und was dies für die gesellschaftliche Zukunft der Beruflichkeit bedeuten könnte.

## 2 Organisatorischer Konzeptwandel in der Industrie auf dem Hintergrund neuer geschäftspolitischer Strategien

### 2.1 Die Stärke einer funktions-/berufsbezogenen Betriebs- und Arbeitsorganisation

Blickt man auf die ökonomischen Formationen (vorindustriell, industriell, nachindustriell) und Produktionsregimes (praefordistisch, fordistisch-tayloristisch, postfordistisch) zurück, welche die Wirtschaft in Deutschland und der späteren Bundesrepublik durchlaufen hat, so scheint bei aller Dynamik und Heterogenität der sozio-ökonomischen Konstellationen eine Konstante auf: In der Industrie der ersten zwei Drittel dieses Jahrhunderts bildete eine funktions- und berufsbezogene Gestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation das Organisationsparadigma schlechthin. Man konnte sie bei genauerem Hinschauen in jeder traditionellen Industrie-Produktion erkennen, man fand sie – bei unterschiedlicher Elastizität der jeweils konkreten Organisation – in Groß- und Kleinbetrieben, bei Unikatfertigern und Massenproduzenten, in Unternehmen mit „Ungelernten“- (hier eher als das Negative) und mit Facharbeiterbelegschaften.

Idealtypisch gehörte zu den Kennzeichen der funktions- und berufsbezogenen industriellen Organisation (vgl. Tab.1)

- auf der Ebene der Unternehmens- bzw. Betriebsstruktur ein vergleichsweise *stabiles und vertikal hochintegriertes Leistungsprofil*<sup>5</sup> mit allen Produktionsstufen und den für Marktbeobachtung, Produktentwicklung und Produktionsdurchführung notwendigen technischen und kaufmännischen Dienstleistungen, was vielfältige interne berufliche Entfaltungsmöglichkeiten eröffnete;

- eine *nach dem Fachabteilungsprinzip konstruierte Aufbauorganisation* mit funktional gegliederten Stabsabteilungen auf der einen, den „direkten“, produzierenden Bereichen auf der anderen Seite;

- ein *nach berufstypischen Qualifikationen geschnittenes Muster der Arbeitsteilung* mit spezifischen Einsatzfeldern und Aufgabenzuschnitten für die Angehörigen unterschiedlicher Berufsgruppen (Lipsmaier 1994);<sup>6</sup>

- ein *Kooperationsmuster von Über- und Unterordnung* entlang vertikal gestaffelter Befugnisse (Prinzip „Dienstweg“);

- ein *entlang formaler Kompetenzen vertikal hochdifferenziertes Muster der Statusorganisation* mit ausgeprägten An-

**Tabelle 1: Kennzeichen des Wandels einer funktions-/berufsorientierten zu einer prozeßorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation**

	Dimension	funktions- und berufsorientierte Organisation	prozeßorientierte Organisation
Betriebsorganisation	Definition des betrieblichen Leistungsprofils	stabiles, vertikal hochgradig integriertes Leistungsprofil (interne Kontrolle über möglichst alle Produkt-, Produktions- und Dienstleistungskompetenzen)	Dynamisches Leistungsprofil; flexibles Out- und Insourcing in Richtung auf markt-„evaluierte“ Kompetenzkerne
	Muster der betrieblichen Funktionsdifferenzierung	Definition der Abteilungen nach Funktion und Kompetenz (Fachabteilungsprinzip)	Bildung multi-funktionaler Unternehmenseinheiten mit unterschiedlichen Kompetenzressourcen und weitgehender Eigenverantwortlichkeit („Profitcenter“)
Arbeitsorganisation	Arbeitsteilung/Aufgabendifferenzierung (Muster des Personaleinsatzes)	fach- bzw. aufgabenorientiert (Spezialisierung entlang berufstypischer Qualifikation)	kunden- resp. prozeßbezogen (Auflockerung berufstypischer Einsatzkonzepte und Aufgabenprofile)
	Kooperationsform	nach vertikal gestaffelten Kompetenzen (Prinzip „Dienstweg“)	querfunktionale Kooperation auf gleicher Ebene, ggf. auch über Ebenen hinweg
	Statusorganisation	hochgradig vertikal differenziert entlang formaler Kompetenzen	partiell dehierarchisiert (bzw. weniger Hierarchiestufen und Aufstiegspositionen)
	Arbeitszeitregime	relativ starr	flexibilisiert (Jahresarbeitszeitmodelle, Gleitzeit, befristete Arbeitsverhältnisse)

weisungs-Hierarchien und Differenzierungen von Gratifikationen, und zwar sowohl im Hinblick auf Gehalt, berufliche Entfaltungschancen und Sicherheit als auch auf arbeitssituative Aspekte, sowie

– ein am „Normalarbeitstag“ ausgerichtetes, relativ starres Arbeitszeitregime mit einer Begrenzung flexibler Arbeitszeiten auf wenige Beschäftigte in marktnahen Funktionen.

Ein stabiles und integriertes Leistungsprofil ebenso wie zentralisierte Planungs- und Entscheidungskompetenzen garantierten zentrale Kontrolle und detaillierte Steuerung von Schritten zur Verbesserung der Betriebsleistung, dienten der optimalen Auslastung „knapper“ Kompetenzressourcen und der unternehmensweiten Vereinheitlichung fachlich-funktionaler Standards (Picot u.a. 1998). Das entlang berufstypischer Qualifikationen geschnittene Muster der Arbeitsteilung und des Personaleinsatzes setzte vor allem auf die Erschließung von solchen Potentialen der Leistungssteigerung, die in einer umfassenden berufsfachlichen Ausbildung angelegt und im Rahmen arbeitsintegrierten Erfahrungslernens weiterentwickelt wurden. Die Leistungen der Fachkräfte lagen in der Perfektionierung der Arbeitstechnik, der Verfeinerung der Abläufe und in spezifischen, kleineren Beiträgen zur Verbesserung der Produkte. Die durch ausdifferenzierte Hierarchien und Gratifikationen gekennzeichnete Statusorganisation zielte bei Facharbeitern und Fachangestellten über „extensive“ Formen der Arbeitskraftnutzung und Leistungssteuerung auf den „freiwilligen“ (das heißt vor allem in der beruflichen Sozialisation angelegten) Einsatz des individuell erworbenen Erfahrungswissens für die betrieblich auf einzelne Funktionen und Bereiche heruntergebrochenen Ziele (Baethge/Baethge-Kinsky 1998). Ein am „Normalarbeitstag“ ausgerichtetes Arbeitszeitregime begrenzte Über- wie Unterschreitungen der betrieblich gültigen durchschnittlichen Tages-, Wochen- und Monatsarbeitszeit auf wenige Beschäftigtengruppen, vor allem auf solche in marktnahen Funktionen, und sicherte not-

wendige Mehrarbeit durch Vergünstigungen (Überstundenzuschläge, AT-Status) ab.

Die unbestrittene Stärke dieser Gestaltungsprinzipien erwies sich im Rahmen einer Geschäftspolitik der Unternehmen des industriellen Sektors, welche sich jahrzehntlang auf eine auf kontinuierliche und intensiviertere Erschließung *vorhandener* Märkte für eine in ihren Grundzügen entwickelte Palette von hochpreisigen Produkten konzentrierte. Deutsche Industrieunternehmen boten auf dem Weltmarkt qualitativ hochwertig verarbeitete und zunehmend technisch ausgefeilte Produkte in hochpreisigen Marktsegmenten an (Wittke 1995). Diese Geschäftspolitik wurde bis in die 80er Jahre hinein nicht aufgegeben, sondern in eine „Diversifizierungsstrategie“ überführt, bei der die Produkte weiter ausdifferenziert, variiert und in technologischen Merkmalen neu kombiniert wurden (Sorge/Streeck 1988, Streeck 1995). Die Grundlage für diese jahrzehntlang erfolgreiche Strategie bildete eine hohe, beruflich gefaßte Qualifikation der Belegschaften, die der Bundesrepublik auch im internationalen Kontext immer wieder als entscheidender komparativer Vorteil attestiert wurde (Porter 1991).

Bis in die 80er Jahre hinein erwies sich die beschriebene Verbindung von Geschäftspolitik und Organisationsgestaltung als Garant für wirtschaftliches Überleben und Prosperität der Unternehmen (Lutz 1984) und als erfolgreicher Modus der Sozialintegration, der ein Gegengewicht zur fugenlosen Durchsetzung von Prinzipien tayloristischer Arbeitsgestaltung setzte. Bezogen auf die Facharbeiter stellte dieses Organisationskonzept ein passables Arrangement bereit, das ihnen einen besonderen betrieblichen und gesellschaftlichen Status zuwies: Im Unterschied zu Un- und Angelernten wurde ihnen nicht nur eine relativ dauerhafte Erwerbchance eingeräumt und vergleichsweise günstige Konditionen in der unmittelbaren Arbeit zugestanden (kompromißhafte Leistungsfestlegung, Entlohnungshöhe), es existierten für sie auch institutionalisierte Karrieremuster (Aufstieg zum Meister oder Techniker) und relativ zuverlässig definierte betriebliche Positionen und Räume der Betätigung in Fachabteilungen und Bereichen komplexer Produktion (Drexel 1993, Lipsmeier 1994, Baethge u.a. 1995).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Hierbei macht es aus unserer Sicht keinen wesentlichen Unterschied, ob es sich um eine Facharbeiterproduktion oder eine „Un- und Angelerntenproduktion“ handelt. Im ersten Fall ist dieses Statusmuster für alle gewerblichen Mitarbeiter in gleicher Weise gültig, im zweiten Fall wird seine Anwendung auf die Facharbeitereinsatzbereiche beschränkt.

Die Bedingung dafür, daß sich die Stärken einer derartig gefaßten Betriebs- und Arbeitsorganisation entfalten konnten, liegt in vergleichsweise stabilen Marktumwelten, in langlebigen Produkten und Produktionsverfahren sowie in einer vergleichsweise gemächlichen Innovationsdynamik, die mehr von den Betrieben kontrolliert und gesteuert als durch Marktprozesse initiiert und erzwungen wurde. Die gemächliche Dynamik sowohl der Umsetzung von Forschungsergebnissen in ihre praktische Verwertung für marktgängige Produkte als auch des Transfers praktischer Probleme in wissenschaftliche Fragestellungen, die in diesem Organisationsprinzip angelegt ist (Baethge 1996), stellte unter diesen Bedingungen kein größeres Problem dar. Dasselbe gilt für ein ökonomisches Kalkül, das die langfristig möglichen Produktivitäts- und Innovationsrenditen eines auf qualifizierte Arbeitskraft gestützten Arbeitssystems höher bewertete als kurzfristig realisierbare Kosteneinsparungen.

Diese Voraussetzungen sind seit den ausgehenden 80er Jahren immer weniger gegeben. Unter den Bedingungen „intensivierter Globalisierung“ (Dörre 1996), in der nicht nur die Beschaffungs- und Absatzmärkte verstärkt weltweit vernetzt, sondern auch die Wertschöpfungsketten global organisiert werden, sind die Industrieunternehmen mit einer Wettbewerbssituation konfrontiert, in der die eigene Existenz davon abhängt, daß man gleichzeitig hohe Qualität, größere Kundennähe, schnellere Innovation und eine günstigere Preisgestaltung erreicht (Kern/Sabel 1994, Jürgens/Naschold 1994, Schumann u.a. 1994). Das heißt, man muß fähig sein, schnell auf Sonderwünsche einzugehen, Aufträge prompt und zuverlässig zu erledigen, innerhalb kürzester Zeit mit neuen, ausgereiften Produkten am Markt zu erscheinen und diese preisgünstig anzubieten.

Hierfür sind jedoch – so die prononcierte Kritik von Kern und Sabel (1994) wie auch von Jürgens und Naschold (1994) – die deutschen Unternehmen vor allem aufgrund ihrer funktions- und berufsbezogenen Betriebs- und Arbeitsorganisation nur unzureichend gerüstet. Diese erlaube nur schwerfällige Reaktionen auf Marktveränderungen und Kundenbedürfnisse, zementiere Kooperationsbarrieren und führe selten zu umfassenden Problemlösungen. Der Schwerpunkt der Kritik richtet sich vor allem gegen eine an traditionellen Statuskonzepten qualifizierte „Berufs“arbeit ausgerichtete Arbeitsteilung und -organisation, da diese „Kompetenzclaims prioritärer Zuständigkeit“ und „Bornierungen“ (Kern/Sabel 1994) begünstige, die Potentiale von Fachkräften unterauslaste und die der Un- und Angelernten weitgehend ungenutzt lasse (Jürgens/Naschold 1994). Weniger richtet sich diese Kritik gegen mögliche Qualifikationsdefizite, auch wenn diese später mit Verweis auf die Problematik berufstypischer Sichtweisen und Lösungsmuster thematisiert wurden (Kern 1996).

## 2.2 Geschäftspolitische Neuorientierung und prozeßorientierte Reorganisation in den 90er Jahren

Unsere jüngste Untersuchung zur „Zukunft des Facharbeiters“, die wir Mitte der 90er Jahre in der Metall- und Elektroindustrie durchgeführt haben<sup>7a</sup>, zeigt eine deutliche Verän-

<sup>7a</sup> Dieses Projekt wurde durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie gefördert.

<sup>8</sup> Die Analogien zur Beschreibung, die Wittke (1989) für systemische Rationalisierungsprozesse in der Industrie geliefert hat, sind nicht zufällig. Der Unterschied liegt für uns darin, daß sich Rationalisierung – auch „systemische“ – auf ein Set an Variablen und Konstanten im Rahmen eines fixen Produkt- und Leistungsprofils und einer bestimmten Belegschaft vollzieht und damit die Bedeutung umfassender und beschleunigter Innovationsprozesse vernachlässigt.

derung der geschäftspolitischen Strategien in der Industrie, welche wir als „verstärkte Kunden- und Innovationsorientierung“ fassen. Sie bedeutet, daß die Markt- respektive Kundenseite gegenüber der Produktionsseite für die Organisation der innerbetrieblichen Abläufe erheblich an Gewicht gewinnt. Die Unternehmen sind bestrebt, schnellstmöglich neue Kundenbedürfnisse, welche sich auf technologische Leistungsmerkmale (Funktionalität, Ausstattung, Verarbeitung), auf zusätzliche Dienstleistungen (Beratung, Service) und Preisniveau der Produkte richten, zu befriedigen. Von daher rücken die schnelle Entwicklung und Produktion neuer oder modifizierter Produkte, Steigerung von Liefertreue und die Verkürzung von Lieferfristen, die Verbesserung von Verkaufsberatung, technischem Service und die Erarbeitung von Finanzierungsangeboten sowie die Ausdehnung der Produktpalette auf unterschiedliche Preissegmente (Hoch- und Niedrigpreissegmente) in den Vordergrund.

Das organisatorische Pendant zu dieser Geschäftspolitik bildet nach unseren Befunden eine *prozeßorientierte Gestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation*, welche die funktions- und berufsbezogene abzulösen beginnt. Prozeßorientierung zielt auf die gleichzeitige Optimierung von Markt- und Kundenbezug, Produktqualität, Kosten und Innovation und versucht diese komplexe Optimierung durch Erhöhung der Flexibilität der Organisation wie auch eine en detail kostenbezogene Steuerung der betrieblichen Austauschbeziehungen zu erreichen. Aus unserer Perspektive beschreibt der Begriff der Prozeßorientierung zunächst einen – in der betriebswirtschaftlichen und soziologischen Literatur häufig unscharf umrissenen – *allgemeinen* organisatorischen Konzeptwandel, in dessen Verlauf bürokratische Prozeduren und hierarchische Positionen abgebaut und aufgelöst, die betrieblich erbrachten Leistungen auf den ökonomischen Prüfstand gestellt, Kompetenzfelder neu geordnet, neue Kooperationslinien entwickelt und Kooperationsprozesse intensiviert werden (Picot u.a. 1998). Dieser Wandel führt dann dazu, daß die traditionellen Formen der Nutzung und Integration von Arbeitskräften mit unterschiedlicher Berufsbiographie, an die unterschiedliche Vorstellungen von Leistungspotential und -bereitschaft gebunden sind, auf den Prüfstand gestellt und die Zuordnung von Aufgabenbündeln zu Belegschaftsgruppen neu definiert werden. In diesem Sinne meint Prozeßorientierung, daß die bestehenden organisatorischen und personellen Zweck-Mittel-Relationen überprüft sowie flexibel und kostenbewußt neu austariert werden.<sup>8</sup> Zu den – wiederum idealtypisch gefaßten – Kennzeichen einer prozeßorientierten Gestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation sind zu rechnen (vgl. Tab. 1)

- ein *dynamisiertes Leistungsprofil* mit einer flexiblen Handhabung von Out- und Insourcingprozessen;
- die *Aufgliederung der Unternehmen in multi-funktionale Einheiten (Dezentralisierung)*; die Einheiten werden mit unterschiedlichen Kompetenzressourcen und weitgehender Eigenverantwortung ausgestattet;
- eine *kunden- bzw. prozeßbezogene Arbeitsteilung* mit Auflockerung berufs-typischer Einsatzkonzepte und Aufgabenprofile;
- die *querfunktionale Kooperation* von Beschäftigten auf der gleichen Hierarchiestufe bzw. über Hierarchieebenen hinweg;
- eine *partiell dehierarchisierte Statusorganisation* mit reduzierten hierarchischen Stufen und Positionen und verringerter Drift materieller und immaterieller Privilegien, sowie

– die *Flexibilisierung des Arbeitszeitregimes* durch Einführung von Jahresarbeitszeitmodellen und Gleitzeitkonten sowie bereichsspezifisch definierten „Kernarbeitszeit-Korridoren“.

Im einzelnen verbergen sich hinter der Dynamisierung des betrieblichen Leistungsprofils vielfach reversibel gehandhabte Prozesse von Out- und In-, von global und local sourcing, in deren Gefolge auch bislang als besondere betriebliche Kompetenzen gehandelte Aufgabenumfänge (Forschung und Entwicklung, Aus- und Weiterbildung, technische Planung, Instandhaltung und Betriebsmittelbau) zur Disposition gestellt werden (Schulz/Wiegand 1991, Sauer/Döhl 1994, Hirsch-Kreinsen 1995, Kädler 1998). In der Konsequenz wird hier das aktuelle Leistungsprofil weniger durch konkret funktional oder stofflich fixierte „Kernkompetenzen“ als vielmehr durch ergebnisbezogene Steuerungsparameter (Kosten, Qualität, Durchlaufzeiten etc.) bestimmt (Braczyk 1997, Heidenreich/Töpsch 1998).

Gleiche und ähnliche Zielsetzungen (Verbesserung der Unternehmensleistung in allen Bereichen und auf allen Stufen des Wertschöpfungsprozesses, Identifizierung und Aussonderung strategisch irrelevanter Teilprozesse) stehen hinter den vielfältigen Maßnahmen zur Bildung multifunktionaler Einheiten, welche entlang der Logik von Geschäftsprozessen aufgebaut und mit so unterschiedlichen Begriffen wie „Fraktale“ (Warnecke 1992), „Module“ (Picot u.a. 1998) und „Cost-“ oder „Profitcenter“ (Frese 1995) belegt werden.

Im Bereich der Arbeitsorganisation zielt eine prozeßorientierte Arbeitsteilung (mit ihrer Auflockerung berufstypischer Einsatzkonzepte und Aufgabenstellungen in Verbindung mit neuen Formen querfunktionaler Kooperation) auf die Erschließung von Produktivitäts- und Innovationspotentialen, die im Wertschöpfungsprozeß als ganzem bestehen und durch den Einbezug aller an ihm beteiligten Beschäftigtengruppen (mit ihren jeweils unterschiedlichen Wissensbeständen) aktiviert werden können. Dieses Konzept findet seinen Niederschlag in den vielfältigen hierarchie- und fachübergreifenden Kooperationsformen, der Übertragung von Aufgaben der Prozeßsicherung und -optimierung an das Produktionspersonal, der Integration fach- und funktionsfremder Tätigkeits-elemente sowie der allgemeinen Öffnung von Anforderungsprofilen, wie sie im Rahmen von „Projektorganisation“ (Lullies u.a. 1993, Wittke 1995, Kalkowski u.a. 1995), „Gruppenarbeit“ (Binkelmann u.a. 1993, Moldaschl/Schultz-Wild 1994, Gerst u.a. 1995, Kuhlmann 1996) oder „workshops“ (Hartz 1996) neu bestimmt werden.

Abgestützt werden diese Bestrebungen durch eine Neufassung der Statusorganisation, bei der die Betriebe einerseits partielle Dehierarchisierung betreiben, andererseits neue Gratifikationsprinzipien etablieren. Ersteres zeigt sich in dem Abbau hierarchischer Stufen („Abflachung“), in der Rücknahme hierarchischer Tätigkeitsdefinitionen, wie dies beispielsweise in der neuen Bestimmung der Meister als „Koordinatoren“ oder „Vermittler“ zum Ausdruck kommt (Faust u.a. 1994, Behrens u.a. 1996), wie auch im Abbau von Unterschieden in den Arbeitsbedingungen (z.B. Belastungen). Letzteres zeigt sich in der Einführung zielorientierter Lohn-Leistungssysteme (Bellgardt 1987, Hoff u.a. 1993, Schmierl 1995, Braczyk/Schienstock 1996) und in der Angleichung immaterieller Anreizstrukturen wie etwa dem Zugang zu Qualifizierung.

Schließlich dienen vielfältige Maßnahmen zur Flexibilisierung des Arbeitszeitregimes dazu, dauerhafte Ansprechbar-

keit für Kunden und die zeitkritische Abarbeitung eingegangener Aufträge zu gewährleisten. Dieses Ziel verbirgt sich hinter der Entwicklung neuer Jahres-, Monats- und Wochenarbeitszeitmodelle, der Einrichtung von Zeitkonten, der Einführung von Gleitzeit auch im gewerblichen Bereich sowie der bereichsbezogenen Festlegung von Kernzeiten, in denen zumindest ein Mitarbeiter dieses Bereichs ansprechbar sein muß.

In unseren Augen spricht vieles dafür, daß sich die skizzierte Prozeßorientierung in der Industrie durchsetzen wird. Unsere jüngste Untersuchung, auf deren Ergebnisse (Baethge/Baethge-Kinsky/Kupka 1998) wir hier zurückgreifen, stieß auf deutliche Spuren prozeßorientierter Reorganisation und Restrukturierung in allen Betrieben, selbst wenn diese Ansätze noch nicht in eine fugenlose Umgestaltung eingemündet sind: Out- und Insourcing, Dezentralisierung, Aufgabenintegration, querfunktionale Kooperation und Angleichung von Statusdifferenzen vollziehen sich allerwärts.

Die Vorzüge des neuen Organisationsmodells dürften aus Sicht der Betriebe in der deutlichen Erhöhung der Innovationsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit liegen, welche durch die bessere Erschließung der vorhandenen Wissenspotentiale, die Enthierarchisierung von Kooperationsprozessen und den Abbau gravierender Statusunterschiede ermöglicht wird. Aus beschäftigungsstruktureller Sicht liegen die Vorteile in einer erhöhten Nachfrage nach Beschäftigten auf dem mittleren Qualifikationsniveau, wie es traditionell im Rahmen einer dualen Ausbildung vermittelt wurde. Ausschließlich im Rahmen einer konsequent prozeßorientierten Organisation nimmt nach unseren Befunden der Anteil qualifizierter Arbeit insgesamt zu. Oder anders ausgedrückt: nur in diesen Fällen fällt die Zunahme qualifizierter Arbeit in der Produktion stärker aus als der zugleich betriebene Abbau „indirekter“ Facharbeit (Instandhaltung, Qualitätssicherung und Betriebsmittelbau), so daß per Saldo die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften relativ steigt. Ob sich dahinter ein Trend der Zunahme von Produktionsfacharbeit (Wittke 1993, Schumann u.a. 1994) wie auch steigender Nachfrage nach „Facharbeitern“ verbirgt, erscheint uns jedoch weniger ausgemacht und erst nach einem Blick auf die Veränderungen betrieblicher Kompetenzprofile und der Integrationsmuster qualifizierter Arbeit beantwortbar.

### **3 Zur Veränderung von Kompetenzprofil und Integrationsmuster qualifizierter (Fach-)Arbeit**

#### **3.1 Beruflichkeit als spezifische Verbindung von (betrieblicher) Qualifikations- und sozialer Interessenstruktur**

Die traditionelle duale Berufsausbildung hat ihr Zentrum in der Verbindung von Fachlichkeit und praktischer Arbeits-erfahrung, in die immer auch das soziale Umfeld der Arbeit mit eingeschlossen ist. Hieran hat sich auch durch die Neuordnung der meisten Berufe, die in der Regel eine Verstärkung der fachübergreifenden Qualifikationen betonte, wenig geändert. Die mit dieser Ausbildung vermittelte Beruflichkeit war an ein fachlich relativ enges, wenn auch von Beruf zu Beruf in der Breite variierendes Aufgabenspektrum und an einen begrenzten Aktionsradius des shop-floors bzw. des Betriebs gebunden. Sie begründete damit nicht allein eine spezifische Qualifikations-, sondern auch eine soziale Interessenstruktur, welche auf Sicherung der Erwerbstätigkeit, auf Gewinnung eines betrieblichen wie gesellschaftlichen Status sowie auf Ausschluß von Konkurrenz gerichtet war (Beck u.a. 1980, Bolte u.a. 1988, Baethge u.a. 1990).

Prototypisch für diese Verbindung von Qualifikations- und sozialer Interessenstruktur steht der „Herstellungsarbeiter“ das heißt jener handwerklich versierte Industriefacharbeiter, welcher in der Regel in den komplexen Produktionsprozessen des Maschinenbaus wie auch in den technischen Fachabteilungen (z.B. Instandhaltung, Werkzeugbau) der Großserien- und Massenproduktion (Automobil- und Chemische Industrie, Elektroindustrie) anzutreffen war. Sein Anforderungsprofil war in erster Linie durch *handwerkliche Präzision* bestimmt, mit der er schrittweise Produkte oder Produktionstechnik erstellte oder Reparaturen vornahm. Seine Basisqualifikationen zeichneten sich nicht nur durch die Verbindung von handwerklichem Geschick und in Ausbildung und Berufsausübung erworbenem und weiterentwickeltem Wissen über Eigenschaften von Stoffen sowie Methoden ihrer Bearbeitung aus. Wesentlicher war, daß dieses Qualifikationsprofil in erster Linie eine Verbindung von fachlichen und Erfahrungsqualifikationen darstellte, welche

- *inhaltlich* auf einem Tätigkeitskern der komplexen (manuellen) Bearbeitung von Stoffen und/oder technischen Geräten,
- *räumlich* auf einer Konzentration von Betätigung und Kooperation auf jeweils begrenzte betriebliche Bereiche und
- *zeitlich* auf einer hohen Kontinuität des Arbeitseinsatzes, auf der Langlebigkeit betrieblicher Produktionsstrukturen (Produkte, Produktionsprozesse und Organisationsstrukturen) und auf nach Qualitätsmaßstäben definierten Leistungszielen aufbauen konnte.

Diese Voraussetzungen begründeten den Vorrang von fachlichen und Erfahrungsqualifikationen, und sie müssen geradezu als konstitutiv dafür gelten, daß dieser Facharbeiter auch die vor allem durch technischen Wandel bestimmten Flexibilitätsanforderungen an seine Qualifikation bewältigen konnte: Denn auch in den 60er, 70 und 80er Jahren erhöhte sich die Vielfalt an eingesetzten Materialien, angewandten Bearbeitungsverfahren und Produkttechnologien und erforderte eine Verbreiterung der abzudeckenden stofflichen, technischen und methodischen Kenntnisse, ohne jedoch die vorhandene Fachlichkeit und die gesammelten Erfahrungen grundsätzlich zu entwerten.<sup>9</sup>

Bezogen auf den Aspekt der *Sozialintegration* fundierten Tätigkeitsprofil, räumlich konzentrierte Kooperation, dauerhafte Aufgabenzuordnung, geringe Dynamik der Produktionsstrukturen und primär qualitätsorientierte Leistungsziele Bindestrategien, welche auf die dauerhafte Sicherung akkumulierter beruflicher und betrieblicher Erfahrung, auf arbeitsintegrierte Lernprozesse im Rahmen fachlich- und statushomogener Kooperationen und „weiche Formen“ der Leistungssteuerung setzten. Eingruppierungsstandards, fachspezifisch geschnittene Einsatzfelder wie auch institutionalisierte Aufstiegswege für Facharbeiter dienten den Unternehmen als Schutz vor Fluktuation und dem damit verbundenen Erfahrungsverlust. Weiche Formen der Leistungssteuerung und beruflich strukturierte Kooperationen ermöglichten durch Wissens- und Erfahrungsaustausch von Alten und Jungen die „Selbsterschärfung der Facharbeiterqualifikation“ (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990), welche für das Bestehen auf den Qualitätsmärkten unabdingbar war. Die höheren betrieblichen Be-

lastungen für dieses Statuskonzept (extensive Nutzung des Arbeitskräftepotentials, aufwendige Erstausbildung, höhere Lohnkosten), die im Vergleich zur Beschäftigung von Un- oder Angelernten bestanden, spielten demgegenüber eine vernachlässigbare Rolle.

### 3.2 Die Entgrenzung der beruflichen Handlungskonstellation und ihre Konsequenzen für das Qualifikationsprofil

Die zunehmende Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitsorganisation und die erhöhten Anforderungen, die sich daraus ergeben, daß Mitarbeiter in integrierten Prozessen (z.B. Herstellung von Gütern und gleichzeitigen Dienstleistungen wie Kundenservice) agieren müssen, haben nun eine doppelte Wirkung: sie entgrenzen die beruflichen Handlungskonstellationen inhaltlich und räumlich-zeitlich. Berufe verlieren damit nicht ihren fachlichen Kern, aber die fachliche Eindeutigkeit der Berufsprofile löst sich im Arbeitsprozeß sukzessive auf und öffnet sich zu hybriden Qualifikationsbündeln, in denen zunehmend häufiger nicht nur unterschiedliche technische (z.B. mechanische und elektronische), sondern technische mit kaufmännischen und /oder erweiterten kommunikativen Qualifikationen verknüpft werden. Verstärkt wird diese Entgrenzung der Berufsprofile durch die hohe Innovationsdynamik, die einen beschleunigten Wissensverfall hervorruft.

Für diesen Wandel steht ein Industriefacharbeiter neuer Prägung – der „Problemlöser“, wie ihn *Voskamp* und *Wittke* (1991) unter Bezug auf seinen Tätigkeitskern genannt haben. Diesen Typus von Industriefacharbeiter finden wir in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen, in der in-house-Produktion ebenso wie in der Außenmontage oder dem Kundendienst, er ist heute beim Werkzeugmaschinenbauer mit Einzel fertigung ebenso anzutreffen wie bei den Großserienherstellern und Massenproduzenten der Automobil- und Stahlindustrie. Obwohl manuelles Geschick für ihn wichtig ist, weist er ein Kompetenzprofil auf, das sich deutlich von dem des Facharbeiters alter Prägung unterscheidet. Begründet sind die Unterschiede in der inhaltlichen, räumlichen und zeitlichen Entgrenzung seiner Handlungssituation:

Die *inhaltliche* Entgrenzung der Handlungssituation läßt sich etwa beim „Gruppenarbeiter“ in der Motorenfertigung eines Automobilherstellers entdecken, zu dessen Kernaufgaben die vorbeugende Entdeckung und Beseitigung von Störquellen im Produktionsablauf sowie das Aufspüren und Lösen von Problemen gehört, die im Zusammenhang mit der Entwicklung und Einführung neuer Produktionsanlagen sowie durch konstruktive Veränderungen am Motor entstehen. Manche der auftretenden Störungen und Probleme sind rein technischer Natur, andere stehen im Zusammenhang mit Mängeln der Materialbeschaffung oder beruhen auf kurzfristig geäußerten Kundenwünschen (Neu-Auftrag). Bei der Problemlösung kann der Facharbeiter nun nicht mehr einfach auf sein berufliches Handlungsrepertoire zurückgreifen, sondern muß neben fachfremden bzw. -übergreifenden technischen Aspekten auch nicht-technische Gesichtspunkte, d.h. ökonomische und soziale Zusammenhänge und Sachverhalte einbeziehen.

Die größere Bedeutung fachübergreifender Kenntnisse rührt zum einen aus einem flexibleren Arbeitseinsatz, der ihn mit einer vergleichsweise großen Breite betrieblicher Produkte, Prozesse und stofflicher Verfahren konfrontiert und auf diese Weise schon die Verwertbarkeit spezialisierter Wissensbestände einschränkt. Zum anderen stellt ihn die Neuorientierung seines Arbeitshandelns in Richtung auf systemische Optimierungprozesse immer vor die Frage, wieweit er sich noch

<sup>9</sup> Ein prägnantes Beispiel hierfür ist etwa die Einführung von Bearbeitungszentren in der mechanischen Fertigung, welche unterschiedliche Zerspannungsvorgänge (Fräsen und Bohren, später Drehen und Fräsen) integrierten und an die Stelle reiner Bohr-, Fräs- oder Drehmaschinen traten.

ausschließlich auf seine berufsfachlich geprägten Wissensbestände und Handlungsroutrinen stützen darf oder zwingend weiteres Wissen bzw. andere Sichtweisen (von Kollegen) heranziehen muß. Zugleich muß der Facharbeiter beispielsweise beurteilen können, ob von ihm erwogene Lösungen ökonomisch sinnvoll sind – und zwar nicht nur bezogen auf seinen Produktionsabschnitt, sondern auf den Gesamtprozeß. Darüber hinaus muß er sich in seinem Arbeitshandeln auf andere, d.h. auf die Kollegen aus der „Gruppe“ beziehen, da manche von ihm erdachten Lösungen als auch der dafür veranschlagte Aufwand in deren Augen inakzeptabel erscheinen könnten: Sei es, weil er längere Zeit für die übrigen Aufgaben der Gruppe nicht mehr zur Verfügung steht, sei es, daß seine Lösungswege gegen ihre Vorstellungen verstoßen. Inhaltliche Entgrenzung stellt damit neben fachübergreifenden, gleichwohl technischen Kenntnissen und Fertigkeiten vor allem Anforderungen an Wissensbestände und Fähigkeiten, die man landläufig nicht unbedingt mit einer Facharbeiterausbildung verbindet: Soziale Sensibilität im Umgang mit Menschen, welche andere Denkgewohnheiten haben, Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Reflexivität, d.h. Fähigkeiten, die eigenen kognitiven Schemata und Verhaltensmuster in Frage zu stellen.

In *räumlicher* Hinsicht schlägt sich die Entgrenzung etwa beim Montagearbeiter im Maschinenbau in der Integration von Innen- und Außenmontagen und insgesamt hoher räumlicher Mobilität nieder: Beides heißt, daß sich die Tätigkeiten für Facharbeiter immer weniger in einem bestimmten, eng zugeschnittenen Raum innerhalb oder außerhalb des Unternehmens bewegen, sich die Anzahl sozialer Kontakte erhöht und die hohe Homogenität in ihrer Struktur sich zunehmend auflöst. Innerhalb des Unternehmens muß sich der Monteur nun auch mit Angehörigen anderer Bereiche und Berufe d.h. mit Technikern, Ingenieuren und Kaufleuten auseinandersetzen, wenn ein neues Produkt auf den Weg gebracht wird. Eine weltweite Außenmontage führt ihn häufiger mit Kunden anderer Herren Länder zusammen – ohne daß ihm generell die Landessprache geläufig ist und er sich in den dortigen Sitten und Gebräuchen auskennt. Räumliche Entgrenzung stellt daher vor allem erhöhte Anforderungen an sozial-kommunikative Fähigkeiten und Mobilitätsqualifikationen.

Die *zeitliche* Entgrenzung der Handlungssituation spiegelt sich am deutlichsten beim Inbetriebnehmer des Werkzeugmaschinenbaus wider. Die Verdichtung der Arbeitsabläufe wie auch die Geschwindigkeit, mit der neue Produkte entwickelt und produziert werden, führen zu zweierlei: Einerseits kann dieser Facharbeiter sich heute immer weniger auf konkrete Erfahrungen mit Produkten beziehen oder sich in aller Ruhe Erfahrungen aneignen. Dies bedeutet vor allem, daß er, wenn die Konstrukteure neue Aggregate in die Maschinen eingebaut haben, in kürzester Zeit in der Lage sein muß, sich mit den Konstruktionsunterlagen bzw. den „Waschzetteln“ des Lieferanten vertraut zu machen. Zweitens kann er in Ermangelung von Zeitpuffern, die ihm früher gewisse Verschiebungen bei Fertigstellungsterminen erlaubten, kaum noch mit festen Terminen fürs Arbeitende kalkulieren. Dies verlangt von ihm die Bereitschaft zu hoher zeitlicher Flexibilität mit periodisch anfallendem hohem Überstundenaufwand.

Die Konsequenzen dieser Entgrenzungen für das Qualifikationsprofil des neuen Facharbeitertypus sind beträchtlich: Seine Aufgaben kann er immer weniger aus dem Blickwinkel eines bestimmten Berufs und allein unter Rückgriff auf berufstypische Lösungsstrategien betreiben; theoretische Kompetenzen werden aufgrund des beschleunigten produkt- und

produktionstechnischen Wandels, der die Halbwertzeiten von gesammelter Erfahrung deutlich verkürzt, immer wichtiger. Im Rahmen intensiverer Kooperation, welche auf Un- und Angelernte, auf Facharbeiter anderer Berufe sowie auf Techniker, Ingenieure und Kaufleute ausgedehnt wird, muß er seine Handlungen abstimmen und begründen. Zugleich braucht er ein erweitertes Verständnis für die technischen, organisatorischen und ökonomischen Zusammenhänge, auf die sich sein Tun bezieht: Wissen über die Folgen nicht behobener Störungen und darüber, an welchen Stellen er Unterstützung anfordern, Material besorgen und Mängel reklamieren kann; Wissen schließlich auch über ökonomisch sinnvolle Alternativen bei Materialeinsatz und Aggregataustausch.

Dies bedeutet nicht nur, daß er sich glänzend im Betrieb auskennen und ökonomische Daten verstehen und interpretieren können muß. Dieser Facharbeitertyp muß dementsprechend über erweiterte und heterogene Wissensqualifikationen verfügen: Methodenkompetenz, Fähigkeit zur Wissensaneignung in verschiedenen Gebieten, Analyse- und Interpretationsvermögen gehören ebenso dazu wie sozial-kommunikative Fähigkeiten. Deren Besonderheit liegt darin, daß sie nicht mehr einfach auf Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Verständigung mit Kollegen, die aufgrund beruflich geprägter Sozialisation über ähnliche kognitive Schemata und Verhaltensmuster verfügen, hinauslaufen, sondern auf Überzeugungskraft und Argumentationsfähigkeit. Es handelt sich dabei insgesamt um Qualifikationen, die denen des „Symbolanalytikers“ – d.h. eines Beschäftigtentypus, den Reich mit der nahenden „qualitätsorientierten Globalwirtschaft“ sich herausbilden sieht (Reich 1993) – gleichen oder ihnen zumindest nahekommen.

Kontrastiert man dieses Qualifikationsprofil mit dem des Industriefacharbeiters handwerklicher Prägung, so bleibt von der Verbindung von Fachlichkeit und Erfahrungswissen nicht viel mehr übrig als ein zunehmend unscharf werdender fachlicher Kern, der gleichwohl Ausgangspunkt für Qualifikationsentwicklungsprozesse in durch Geschäftsprozesse definierten Einsatzfeldern sein kann. Hinzu treten nun Wissensqualifikationen und sozial-kommunikative Fähigkeiten, die in Verbindung mit den verbleibenden fachlichen Kernen ein anspruchsvolles Qualifikationsprofil abgeben. Derartige Verbindungslinien lassen sich in dem für die Halbleiterproduktion entwickelten „Kernberuf“ des Mikrotechnologen wie auch in den neuen IT-Berufen entdecken. Von der Seite des Qualifikationsprofils scheinen damit auf den ersten Blick durchaus Voraussetzungen für eine „neue Beruflichkeit“ (Kutscha 1992) gegeben zu sein.

### 3.3 Die Auflösung der sozialstrukturellen Kategorie „Beruf“

Unsere Skepsis gegenüber dieser optimistischen Prognose der Zukunftsfähigkeit von „Berufen“ wird denn auch weniger von den qualifikationsspezifischen Anforderungen, als vielmehr durch die Veränderungen der betrieblichen Ausbildungs-, Arbeits- und Sozialorganisation und der ihnen zugrunde liegenden betriebsstrukturellen Faktoren bestimmt. Was wir im Zusammenhang veränderter betrieblicher Governance-Formen als Entgrenzung beruflicher Handlungsstruktur beschrieben haben, macht die soziale Situation der Facharbeiter diffuser, instabiler und weniger perspektivreich. Im Rahmen unserer Untersuchung ließ sich beobachten, daß

– die Betriebe fast durchgehend das Ausbildungsplatzangebot reduzieren, ihre Ausbildungsbreite in Richtung auf wenige „Basisberufe“ einschränken, Ausbildungsinhalte standardisieren und einsatzbezogene Spezialkenntnisse am Ende der

Ausbildung oder aber im Rahmen (forcierter) betrieblicher Weiterbildung vermitteln,

– viele Betriebe die Eingruppierung für junge Facharbeiter absenken, daß sie anspruchsvolle Inhalte mit hochroutinisierten, mitunter monotonen Arbeitssequenzen kombinieren und den Facharbeitern immer weniger an Aufstiegspositionen bieten.

Man kann angesichts der Entwicklung der Qualifikationsstruktur, welche eher eine Steigerung der Ausbildungsanstrengungen nahelegen würde, den oben skizzierten Umgang mit der Facharbeiterausbildung als Ausdruck einer vor allem durch kurzfristige Kostengesichtspunkte bestimmten neuen Form der Ausbildungssteuerung begreifen, welche die langfristig mit der Ausbildung eines guten Fachkäflestamms gegebenen Perspektiven vernachlässigt.

Ein derartiges Verhalten kann man in der Tat bei jenen (wenigen) Unternehmen unterstellen, die einerseits bislang auf eine umfassende Abforderung des Qualifikationspotentials ihrer Beschäftigten (einschließlich der Facharbeiter) im Arbeitsprozeß verzichtet, andererseits die faktische Einstellung oder doch zumindest eine beträchtliche Reduzierung ihrer Ausbildung vollzogen haben. Bei den übrigen Betrieben, insbesondere bei denen mit einer stark prozeßorientierten Arbeitsorganisation, handelt es sich jedoch eindeutig um einen anderen Sachverhalt: Hier geben Entdifferenzierung der Ausbildungsbreite, Standardisierung der Ausbildung auf die vom Berufsbild strikt vorgegebenen Anforderungen und späte, einsatzbezogene Vermittlung von Spezialkenntnissen vor allem die Schwierigkeiten wieder, eine an der prozeßorientierten Organisation ausgerichtete Qualifizierung und Sozialisation zu gewährleisten. Diese Schwierigkeiten betreffen sowohl die sinnvolle Grenzziehung zwischen Inhalten, die in der Ausbildung und denen, die in der Weiterbildung zu vermitteln sind. Sie betreffen aber auch die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von fachlichen Inhalten, Ausbildungsstationen und Ausbildungsdauer einzelner Sequenzen der verbliebenen Berufsbilder.<sup>10</sup>

Beiden Schwierigkeiten liegt das tiefere Problem zugrunde, die Ausbildung als einen Prozeß zu organisieren, der nicht nur die als notwendig erkannten fachlichen und fachübergreifenden Qualifikationen, sondern zugleich die auf horizontal definierte Kooperations- und Kommunikationsprozesse bezogenen kognitiven Schemata und Verhaltensweisen vermittelt: Hierzu gehört etwa die Infragestellung und Überprüfung eigener und fremder fachlicher Sichtweisen, die Anerkennung unterschiedlicher, jedoch tendenziell gleichwertiger Wissensbestände unterschiedlicher Beschäftigtengruppen sowie die Akzeptanz von Arbeitseinsätzen unter harten Leistungskonditionen. In praktisch allen Betrieben werden nicht nur Klagen über abgehobene Ausbildung und Reibungsverluste bei der Integration der Jungfacharbeiter geäußert. Zugleich gibt es vielfältige Hinweise darauf, daß bei Auszubildenden und Jungfacharbeitern – allen Ausbildungskonzepten zum Trotz, welche dieses Problem durch praxisnahe, berufs- und statusübergreifende Lernformen angehen – sich Wünsche nach Formen der Statusabgrenzung äußern bzw. reproduzie-

ren, die in der prozeßorientierten Organisation dysfunktional wirken würden und daher nicht bedient werden können.

Innovationstempo, Enthierarchisierung, Dezentralisierung und Aufgabenintegration im Rahmen der prozeßorientierten Organisation erzwingen geradezu die Nivellierung allzu unterschiedlicher Eingruppierungs- und Arbeitseinsatzstandards und die Verkleinerung und Verengung traditioneller Aufstiegspositionen und -korridore. Dies liegt *erstens* daran, daß das in Ausbildung und Arbeit gesammelte Erfahrungswissen zwar Bedeutung behält, aber nunmehr unter Innovationsgesichtspunkten kommuniziert und mit anderen, zum Teil neu anzueignenden Wissensbeständen integriert werden muß. Dadurch wird dem Senioritätsprinzip, das dem traditionellen Aufstieg unterlegt war, zugunsten von solchen Aufstiegskriterien der Boden entzogen, die stärker auf theoretische und kommunikative Kompetenzen zugeschnitten sind. *Zweitens* verträgt sich die im Rahmen von Arbeitszusammenhängen, die Beschäftigte mit unterschiedlicher Ausbildung und Kerntätigkeit zusammenführen, angestrebte Querfunktionalität nur schwer mit vorab zugewiesenen und deutlich abgegrenzten Privilegien für einzelne Kollegen, vor allem deshalb, weil es die „Kleingruppen“ sind, welche den konkreten Arbeitseinsatz ihrer Mitglieder regulieren. *Drittens* führt die Gesamtentwicklung der industriellen Belegschaften zur Auflösung des traditionellen Integrationsmusters. Nicht nur in Branchen wie dem Werkzeugmaschinenbau, in denen schon früher ausschließlich Facharbeiter eingesetzt waren, sondern auch in früheren Massenproduktionsbranchen nimmt der Anteil von Un- und Angelernten mit hoher Geschwindigkeit ab. Die Facharbeiterausbildung stellt daher heute eine *conditio sine qua non* für Beschäftigung dar. Oder anders ausgedrückt: Sie ist nur noch eine notwendige, längst nicht mehr hinreichende Bedingung für eine Beschäftigung, aus der besondere betriebliche und gesellschaftliche Anerkennung erwächst (Baethge u.a. 1995).<sup>11</sup>

Zwar wird es auch in Zukunft privilegierte Arbeitsverhältnisse im traditionellen Sinn für Facharbeiter geben. Solche Arbeitsverhältnisse sind jedoch nicht mehr für jeden selbstverständlich erreichbar, schon gar nicht mehr automatisch mit dem Einstieg in eine Facharbeiterlaufbahn verbunden. Insofern binden sich derartige Privilegien weniger an den Beruf, als an durch *individuelle* Entwicklung bestimmte Karriereperspektiven. Es entfällt damit zunehmend die Möglichkeit, aus der Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe bzw. zu einem Qualifikationstyp besondere Anerkennung zu ziehen wie auch die eigene Position zu stärken. Nun bestehen in der prozeßorientierten Organisation auch neue Integrationsangebote: Das eine besteht in der Übertragung von Gewährleistungs- und Innovationsaufgaben, das andere in den betrieblich erweiterten Möglichkeiten des Zugangs zu Qualifizierungsprozessen on und off the job. Sie bieten ganz reale Chancen der Entfaltung individueller Ansprüche an berufliche und persönliche Entwicklung sowie der vorhandenen Fähigkeiten. Nur: dieses Angebot ergeht prinzipiell an alle Gewerblichen, nicht nur an den Facharbeiter aus der eigenen Ausbildung und kann von daher nicht als Ausdruck seiner besonderen Wertschätzung interpretiert werden.

#### 4 Fazit: Wenn schon nicht mehr Beruflichkeit, dann wenigstens wieder Beruf?

Um zwei allzu naheliegende Einwände gar nicht erst aufkommen zu lassen: das von uns in diesem Artikel vorgetragene Argument behauptet weder, daß es in Zukunft nirgendwo mehr Berufe im traditionellen Sinne geben werde, noch

<sup>10</sup> Sauter (1997) spricht in diesem Zusammenhang unseres Erachtens mit einiger Berechtigung davon, daß der Erstausbildung nur noch eine Sockelfunktion zukomme.

<sup>11</sup> Daß hierbei nicht allein betriebsinterne Faktoren, sondern auch veränderte Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle spielen mögen, sei in Erinnerung gerufen, ohne es hier im einzelnen ausführen zu können.

daß nicht auch neuartige komplexe Bündel bzw. Kombinationen von Qualifikationen entstehen würden. Den ersten Sachverhalt macht ein Blick auf große Teile des Handwerks und auf bestimmte akademische Professionen schnell einsichtig. Der zweite Sachverhalt, die Entstehung neuartiger komplexerer Qualifikationsbündel, kann geradezu als Kennzeichen typischer Anforderungsprofile in einer wissensbasierten Ökonomie gelten –, nur haben komplexe Qualifikationsbündel an sich noch nichts mit Beruflichkeit zu tun.

Unser Argument lautet: die spezifische Verbindung von (Berufs-)Fachlichkeit, sozialer Integration im Betrieb und gesellschaftlichem Status, die das traditionelle deutsche Berufskonzept ausgezeichnet hat, löst sich immer mehr auf und unterminiert damit das Berufskonzept in seiner Gültigkeit. Die These bezieht sich wesentlich auf die soziale Seite des Berufs und läßt sich in der (vordergründig) paradoxen Formulierung zuspitzen: trotz in vielen Bereichen ansteigender Qualifikation erodieren jene Momente sozialer Orientierung, Sicherheit und Entwicklungsperspektive, welche die deutsche Tradition der Berufskategorie ausmacht. Ob dieses vordringlich als Verlust (von sozialer Integrationskraft) oder auch als Gewinn (an individuellen Optionen) bewertet werden kann, ist eine andere Frage und wäre im einzelnen zu prüfen. Unsere These widerspricht zunächst nicht, daß es nach wie vor Bereiche gibt, in denen Beruflichkeit einen hohen Stellenwert besitzt. Nur wenn sich zeigen ließe, daß diese Bereiche aufgrund ihrer quantitativen Bedeutung für Beschäftigung insgesamt strukturbestimmend sind, würde die Sache anders aussehen. Ob das so ist, wollen wir abschließend prüfen.

Die Prinzipien der Prozeßorientierung und Flexibilisierung, die hinter der Aufweichung der Beruflichkeit als Organisationskonzept stehen, sind nicht auf den industriellen Sektor beschränkt. Hierfür lassen sich wenigstens zwei entscheidende Gründe anführen:

- Zum einen sind die Grenzen zwischen Produktions- und Dienstleistungssektor in weiten Bereichen bis zur Unkenntlichkeit verflüssigt, so daß die alten Demarkationen vielfach nur mehr wirtschafts- und beschäftigungsstatistische Relikte und keine realitätshaltigen Abgrenzungen darstellen; insofern greifen die Entwicklungen in der Produktion auf die produktionsbezogenen Dienstleistungen mehr oder weniger zwangsläufig über.
- Zum anderen geraten in den 90er Jahren auch immer mehr klassische Dienstleistungsfelder wie der Finanzdienstlei-

stungssektor oder der Groß- und Einzelhandel unter ähnliche Entwicklungsbedingungen wie die Industrie und unter einen verstärkten Innovationsdruck, der zu einer Veränderung der Geschäftspolitik der Unternehmen führt: Finanzdienstleister (Banken, Sparkassen, Versicherungen) wie auch Groß- und Einzelhandel forcieren schon seit Mitte der 80er Jahre die Präsenz auf internationalen Märkten, bringen in immer kürzerer Zeit neue, auf spezifische Kundengruppen zugeschnittene Produkte auf den Markt und dehnen ihre Beratungsangebote und Serviceleistungen aus. Gleichzeitig jedoch versuchen sie, durch verstärkte Selektion von Kundengruppen und Leistungsangeboten (forcierte Selbstbedienung, „direct banking“, Automatisierung von Dienstleistungsangeboten) eine größere Spannbreite an Marktsegmenten dadurch zu bedienen, daß sie insbesondere im „Massenkundengeschäft“ preiswerte Angebote mit einer deutlichen Senkung der Betreuungsdichte koppeln (D'Alessio/Oberbeck 1998).

Wir können aus Platzgründen nicht ausführlich auf die Dienstleistungsentwicklung eingehen. Im Ansatz lassen sich in großen Teilen der klassischen Dienstleistungen ähnliche organisatorische Maßnahmen wie in der Industrie, wenn auch bisher nicht mit der gleichen Durchsetzungstiefe, beobachten: Auslagerung von Funktionen und eine flexible Handhabung von Outsourcing-Prozessen, Verstärkung der internen Ökonomisierung der Abläufe, Dezentralisierung von Verantwortung und stärkere Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt und externe Qualifizierung.<sup>12</sup> Ein äußerer Indikator dafür, daß die organisatorischen Veränderungen auch die traditionelle Berufsverfassung der Dienstleistungsunternehmen tangieren, ist der erhebliche Rückgang der dualen Ausbildung in den entsprechenden Bereichen seit Anfang der 90er Jahre.<sup>13</sup>

In neuen Tätigkeitsfeldern wie der Informations- und Kommunikationstechnik (Software) und der Multi-Media-Branche hat die Beruflichkeit als Organisationskonzept nicht Fuß gefaßt, obwohl es Felder mit einem hohen Anteil an hochqualifizierten Arbeitskräften sind. Nach dem wenigen, was wir über die Beschäftigungsstruktur dieser Felder wissen (Eschenbach 1997), finden wir in ihnen viele Beschäftigte mit unkonventionellen Berufsbiographien und Hochschulabsolventen unterschiedlichster Provenienz, deren hervorstechendes Merkmal zumeist in einem hohen Interesse am Computer und vielfach autodidaktisch erworbenen Informatik-Kenntnissen besteht, nicht aber in einem standardisierten Berufsprofil.

Am ehesten erhält sich die Beruflichkeit als Organisationsprinzip bei traditionellen Akademikertätigkeiten im öffentlichen oder halböffentlichen Bereich oder bei den „verkammerten“ Berufstätigkeiten (freie Ärzte, Apotheker, Rechtsanwälte), bei denen rechtliche Normierungen die Ausübung der Tätigkeit an ebenfalls normierte Berufsprofile binden, welche die fachlich kompetente und moralisch zuverlässige Wahrnehmung von Aufgaben garantieren sollen. Diese aber repräsentieren, bezogen auf die Gesamtentwicklung, eher den Sonder- als den Regelfall.

Wenn die hier nur noch kursorisch vorgetragene Einschätzung stimmt, so erodiert die Beruflichkeit als Organisationsmodus nicht allein in der Industrie, sondern aus vielfältigen Gründen auf breiter Front. Es gibt keinen Zweifel, daß damit eine der tragenden Säulen nicht alleine für die Organisation von Ausbildung und Arbeit, sondern für die gesellschaftliche Integration insgesamt an Funktionsfähigkeit einbüßt. Die Einbußen betreffen alle Bereiche, in denen Beruflichkeit als Organisations- und/oder Orientierungsmedium eine wesentliche Rolle spielt: die Bildung und Berufsausbildung, den Arbeits-

<sup>12</sup> Mit einer gewissen Vorsicht lassen sich die für die verschiedenen Dienstleistungsbranchen vereinzelt vorliegenden Befunde zur Organisationsentwicklung zu einem vorläufigen Resümee bündeln: Großbetriebe des Finanzdienstleistungssektors oder des Handels lagern nach einer Überprüfung des eigenen Leistungsprofils Vertriebsfunktionen (z.B. freiberufliche Finanzberater, call center, Strukturvertriebe) wie auch Aus- und Weiterbildungsfunktionen aus und schneiden interne Abläufe (Automatisierung, Kundenbetreuung) neu. Gleichwohl – und dies mag in der Tat einen wesentlichen Unterschied zur Industrie markieren – nehmen sie ähnlich wie freiberuflich tätige Berater und Professionen (Ärzte, Steuerberater) Selektionen nach finanziell potenten und weniger potenten Kunden und Klienten vor und richten hieran Arbeitsteilung, Kooperationsprozesse und Statuszuordnung aus: Mit der Kundenselektion verbunden wird die Zuordnung von mehr oder weniger qualifiziertem und statusmäßig differenziertem Betreuungspersonal sowie der aufgewendeten Betreuungszeit: Besonders geschultes und qualifiziertes Personal und relativ zeitintensive Betreuung für lukrative Privat- und Firmenkunden, mehr schlecht als recht qualifiziertes Personal mit knapp bemessenen Zeiten für den „Massenkunden“ und zum Teil hochstandardisierten Serviceleistungen (Oberbeck/Oppermann 1994, 1995, Gutek 1995).

<sup>13</sup> Die Zahl der in den alten Bundesländern neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge ging zwischen 1991 und 1997 für Bank- und Sparkassenkaufleute von 24.579 auf 16.027, für Groß- und Außenhandelskaufleute von 20.330 auf 16.324 sowie für Einzelhandelskaufleute von 29.097 auf 22.538 zurück (Vgl. Berufsbildungsbericht 1992, 1998).

markt, die Tarifpolitik (Eingruppierungssicherheit) und die Sozialpolitik (z.B. das AFG in bezug auf Berufsschutz/Zumutbarkeit) und die individuellen biographischen Orientierungen und Lebenskonzepte.

Von dieser gesellschaftlichen Ausstrahlung her wird verständlich, daß niemand so recht die Erosion von Beruflichkeit und Berufskonzept offen konstatieren mag – weder das Personal- und Ausbildungsmanagement in den Betrieben noch die Gewerkschaften. Aus guten Gründen wird am hartnäckigsten in der Berufsbildung und der Berufspädagogik an der Berufskategorie festgehalten. *K. Harney* hat jüngst noch einmal ein Plädoyer für die Unverzichtbarkeit der Berufskategorie gegen all jene gehalten, die deren Sinnhaftigkeit mit Auflösung des Lebensberufs aufgehoben sehen. Sein Argument greift den institutionellen Charakter der Berufskategorie auf: Die Berufsform habe sich als eine der zentralen Konventionen durchgesetzt, in denen erwerbsbezogene Entwürfe für das eigene Leben konzipiert und in eine zeitlich-inhaltliche Segmentierung gebracht würden. Da Jugendliche sich über den Beruf in ihren Lebensperspektiven auf den „gesellschaftlichen Anerkennungsrahmen“ bezögen, sei „der Beruf als Muster der Verzeitlichung des eigenen Lebens und des Aufbaus von Zukunftsvertrauen nach wie vor zentral und als öffentliche Aufgabe von belang.“ (Harney 1998, S.3)

Mit seinem Argument, daß man die institutionelle Form der Orientierung bei der Entwicklung des eigenen Erwerbskonzepts nicht mit dem Problem des lebenslangen Verbleibs im selben Beruf verwechseln dürfe, hat Harney gegenüber denen, die ständig den Verlust des Dauerberufs beklagen, unseres Erachtens recht. Eine gesellschaftliche Institution wie der Beruf und die berufliche Gliederung der Beschäftigungsstruktur wird in ihrer Orientierungsfunktion nicht durch individuelle Berufswechsel widerlegt, sie war auch in der Vergangenheit nie Aufforderung zu oder Freibrief für beruflichen Immobilismus. Solange sich Berufswechsel tatsächlich im Rahmen von beruflich gegliederten Beschäftigungsverhältnissen vollzogen, war die Orientierungsfunktion des Berufs nicht ernsthaft in Gefahr. Der wechselseitige Zusammenhang von organisationaler und persönlicher Orientierung war in der Vergangenheit in dem Sinne relativ eng, daß klare, in korporatistischen Konsensbildungsprozessen erstellte Berufsbilder<sup>14</sup> die Leitlinien für die betriebliche Berufsausbildung und einen Bezugsrahmen für die betriebliche Arbeitsorganisation wie für Tarifpolitik abgaben. Weil dies so war – und partiell immer noch so ist –, boten Berufe (idealtypisch gesehen) eine relativ verlässliche Orientierung für individuelle Ausbildungsentscheidungen und Erwerbsarbeitsperspektiven.

Damit ist die Bedingung für die institutionelle Stabilität der Berufskategorie benannt: der wechselseitige Zusammenhang von organisationalen Gestaltungs- und individuellen Planungsparametern im Medium des Berufs. Die These, die wir in diesem Beitrag zu belegen versucht haben, zielt darauf, daß die Berufsorientierung der betrieblichen Arbeitsorganisation immer weiter erodiert, womit der Zusammenhang von Beruf als Organisationskonzept einerseits und als Ausbildungs- und individuelles Planungskonzept andererseits sukzessive aufgelöst würde. Dies muß man dem Harneyschen Argument entgegenhalten.

<sup>14</sup> Die korporatistischen Konsensbildungsprozesse vollzogen sich traditionell zunächst in Zünften, dann in Kammern/Innungen, schließlich in Gremien, die sich aus Vertretern von Arbeitgeberverbänden oder Kammern, Gewerkschaften und Staat zusammensetzten.

Es könnte trotzdem aus (aus-)bildungspragmatischen Gründen sinnvoll sein – und wir halten es für sinnvoll –, an der Berufskategorie in der Ausbildung vorerst festzuhalten, weil die mit ihr verbundenen Ausbildungsformen – sozialisations- und allokatorentheoretisch betrachtet – noch immer eine beträchtliche Leistungsfähigkeit aufweisen und ähnlich leistungsfähige Alternativen schwer zu finden und zu institutionalisieren sind. Nur muß man sich in diesem Fall darüber im klaren sein, daß es sich nun um eine berufspädagogisch verdünnte Kategorie von Beruf handelt, die in bezug auf spätere Arbeitsrealität, gesellschaftliche Statuszuweisung und soziale Integration immer weniger Realitätsgehalt aufweist und somit als Orientierungskategorie gebrochen ist.

## Literatur

- D'Alessio, N./ Oberbeck, H. (1998): Vor einem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: ISF München; IfS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, SOFI Göttingen (Hrsg.): *Moderne Dienstleistungswelten*, S.13-61. Berlin.
- Baethge, M. (1996): Berufsprinzip und duale Ausbildung: Vom Erfolgsgaranten zum Bremsklotz der Entwicklung? Zur aktuellen Debatte über Ausbildungs- und Arbeitsorganisation in der Bundesrepublik. In: Wittwer, W. (Hrsg.): *Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft – berufliche Bildung auf dem Weg in das Jahr 2000*, S. 109-124. Bielefeld.
- Baethge, M./ Baethge-Kinsky, V./ Henrich, R. (1995): Erosion oder Reform? Kurzgutachten zu aktuellen wissenschaftlichen und politischen Analysen zu Situation und Reformbedarf des dualen Systems. In: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hrsg.): *Jugend, Beruf, Zukunft – Materialien zur Diskussion*. Düsseldorf.
- Baethge, M./ Baethge-Kinsky, V./ Kupka, P. (1998): Facharbeit – Auslaufmodell oder neue Perspektive? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 26, S.81-97. Göttingen.
- Baethge, M./ Baethge-Kinsky, V. (1995): Ökonomie, Technik, Organisation: Zur Entwicklung von Qualifikationsstruktur und qualitativem Arbeitsvermögen. In: Arnold, R./Lipsmeier, A. (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildung*, S. 142-156. Opladen.
- Baethge, M./ Baethge-Kinsky, V. (1998): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation. In: Lehner, F./ Baethge, M./ Kühl, J./ Stille, F. (Hrsg.): *Beschäftigung durch Innovation*, S. 99-153. München und Mering.
- Baethge, M./ Dobischat, R./ Husemann, R./ Lipsmeier, A./ Schiersmann, Ch./ Weddig, D. (1990): Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung – aus der Sicht von Arbeitnehmern. In: BMBW (Hrsg.): *Betriebliche Weiterbildung – Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft 88, S. 193-539. Bonn.
- Baethge, M./ Oberbeck, H. (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt/Main.
- Baethge, M./ Oberbeck, H. (1984): *Berufs- und Qualifikationsforschung – Kurseinheit 3*, Fernuniversität-Gesamthochschule Hagen.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.
- Beck, U./ Brater, M./ Daheim, H.J. (1980): *Soziologie der Arbeit und der Berufe*. Reinbek bei Hamburg.
- Behrens, M./ Hardwig, Th./ Kädler, J. (1996): Der Industriemeister und der Strukturwandel der Industrie – neue Variationen zu einem alten Thema. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23, S. 25-44. Göttingen.
- Bolte, K. M./ Beck, U./ Brater, M. (1988): Der Berufsbegriff als Instrument soziologischer Analyse. In: Bolte, K. M. (Hrsg.): *Mensch, Arbeit und Betrieb*. Weinheim.

- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, S. 530-575. Opladen.
- Braczyk, H.-J./ Schienstock, G. (1996): Im „lean-Express“ zu einem neuen Produktionsmodell? In: Braczyk, H.-J./ Schienstock, G. (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie, S. 269-329. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): Berufsbildungsbericht, div. Jahrgänge. Bonn.
- Dörre, K. (1996): Am Ende des Wachstumspaktes. Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen. In: Travail et emploi. Paris.
- Drexel, I. (1993): Das Ende des Facharbeiteraufstiegs – Neue Qualifikationen zwischen Facharbeiter und Ingenieur. Frankfurt/New York.
- Eschenbach, R. (1997): Neue wissensintensive industriebezogene Dienstleistungen. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin (Ms).
- Faust, M./ Jauch, P./ Brünnecke, K.; Deutschmann, Chr. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering.
- Frese, E. (1995): Profit Center – Motivation durch internen Marktdruck. In: Reichwald, R./ Wildemann, H. (Hrsg.): Kreative Unternehmen – Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozeßinnovationen. Hochschularbeitsgruppe Arbeits- und Betriebsorganisation HAB e.V., Forschungsberichte, Bd. 7, S. 77-93. Stuttgart.
- Georg, W./ Sattel, U. (1995): Arbeitsmarkt, Beschäftigungssystem und Berufsbildung. In: Arnold, R./ Lipsmeier, A. (Hg.): Handbuch der Berufsbildung, S. 123-141. Opladen.
- Gerst, D./ Hardwig, Th./ Kuhlmann, M./ Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65. Göttingen.
- Gutek, B.A. (1995): The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions. San Francisco.
- Harney, K. (1998): Beruf ist Lebensperspektive. In: Der berufliche Bildungsweg, Heft 3, S. 2-4.
- Hartz, P. (1996): Das atmende Unternehmen. Frankfurt, New York.
- Heidenreich, M./ Töpsch, K. (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1, S. 13-44.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, Dezember 1995, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H./ Schultz-Wild, R./ Köhler, C./ Behr, M. von (1990): Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion. Frankfurt/New York.
- Henniges, H. von (1994): Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von Facharbeitern. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 182. Nürnberg.
- Hofbauer, H. (1981): Berufswege von Erwerbstätigen mit einer Facharbeiterausbildung. In: MittAB 2, S. 127-138.
- Hofbauer, H./ Kraft, H. (1974): Betriebliche Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit. In: MittAB 1, S. 44-66.
- Jürgens, U./ Naschold, F. (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, W./ Dierkes, M. (Hrsg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik, S. 239-270. Berlin.
- Kädtler, J. (1998): Globalisierung und Arbeitnehmerinteressen – oder: wie aus einfachen Antworten komplizierte Fragen entstehen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 26, S. 69-80. Göttingen.
- Kalkowski, P./ Mickler, O./ Manske, F. (1995): Technologiestandort Deutschland. Produktinnovation im Maschinenbau: traditionelle Stärken – neue Herausforderungen. Berlin.
- Kern, H. (1996): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 24, S. 7-14, Göttingen.
- Kern, H./ Sabel, C. (1994): Verblaßte Tugenden – die Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, Sonderband „Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit“, S. 605 - 624. Göttingen.
- Kern, H./ Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Konegen-Grenier, C. (1994): Hochschulen und Unternehmen im Ausbildungsverbund. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik 197. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln.
- Kutscha, G. (1992): „Entberuflichung“ und „Neue Beruflichkeit“ – Thesen und Aspekte zur Modernisierung der Berufsbildung und ihrer Theorie. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Heft 7/1992, S. 535-548.
- Lipsmeier, A. (1994): Das duale System der Berufsbildung. Zur Reformbedürftigkeit und Reformfähigkeit eines Qualifizierungskonzeptes. In: Kipp, M. et al.: Kasseler berufspädagogische Impulse. Festschrift für Helmut Nölker. Frankfurt.
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt.
- Lutz, B./ Voß, G. (1992): Subjekt und Strukturwandel – Versuch der Neubestimmung einer soziologischen Schlüsselbeziehung am Beispiel des Facharbeiters. In: Mitteilungen des Sonderforschungsbereiches 333 der Universität München. Sonderheft 1.
- Oberbeck, H./ Oppermann, R. (1994): Praxiscomputer und ambulante Medizin: Ärzte zwischen hippokratischem Eid und ökonomischen Interessen. In: ISF München, IfS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, SOFI Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994, S. 179-208. Berlin.
- Oberbeck, H./ Oppermann, R. (1995): Die Hoffnung auf eine neue Dienstleistungskultur: Eine Zwischenbilanz am Beispiel des Außendienstes der privaten Assekuranz. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 67-90. Göttingen.
- Ostner, I. (1997): Beruflichkeit und Sozialpolitik. In: Voß, G./ Pongratz, H.J. (Hrsg.): Subjektorientierte Soziologie, S. 73-93. Opladen.
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. (1998): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Kontrolle, Management. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Porter, M. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile. Wien.
- Reich, R. (1993): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt/Berlin.
- Sauer, D./ Döhl, V. (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt, Heft 2, S. 197-215. Göttingen.
- Sauter, E. (1997): Zum Zusammenhang von Aus- und Weiterbildung. Trennungs- und Verbindungslinien am Beispiel der Aufstiegsfortbildung. In: Euler, D./ Sloane, P. (Hrsg.): Duales System im Umbruch – eine Bestandsaufnahme der Modernisierungsdebatte, S. 71-90. Pfaffenweiler.
- Schelsky, H. (1965): Die Bedeutung des Berufs in der modernen Gesellschaft. In: Schelsky, H. (Hrsg.): Auf der Suche nach der Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze, S. 238-249. Düsseldorf.
- Schulz, H./ Wiegand, R. (1991): Make or buy – richtiges Mix ist erfolgsentscheidend – Eine Studie von Mc Kinsey und des Instituts für Produktionstechnik und Spanende Werkzeugmaschinen. In: Werkstatt und Betrieb, Heft 12, S. 924-926.
- Schumann, M./ Baethge-Kinsky, V./ Kuhlmann, M./ Kurz, C./ Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.

- Sorge, A./ Streeck, W. (1988): Industrial relations and technical change: The case for an extended perspective. In: Hyman, R./ Streeck, W. (Hrsg.): New technology and industrial relations. Oxford.
- Streeck, W. (1995): German Capitalism: Does It Exist? Can It Survive? In: Crouch, C./ Streeck, W. (eds.) : Modern Capitalism or Modern Capitalisms? London.
- Voß, G. (1994): Berufssoziologie. In: Kerber, H./ Schmieder, (Hrsg.): Spezielle Soziologien, Reinbek.
- Warnecke, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin, Heidelberg.
- Wittke, V. (1989): Systemische Rationalisierung – zur Analyse aktueller Umbruchsprozesse in der industriellen Produktion. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 17, S. 41-52. Göttingen.
- Wittke, V. (1993): Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile. In: SOFI u. a. (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, S 27-66. Berlin.
- Wittke, V. (1995): Wandel des Produktionsmodells: Beschleunigen oder umsteuern? In: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs – Beiträge zu einer anderen Standortdebatte, S. 109-124. Opladen.
- Wittwer, W. (1996): Als Wanderarbeiter im Cyberspace – Berufliche Bildung auf der Suche nach einer neuen Identität. In: Wittwer, W. (Hg.): Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft, S. 11-40. Bielefeld.