

Heiner Minssen

# Prozesse der Reorganisation – Arbeit in der modernen Gesellschaft

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. EINLEITUNG.....</b>                                                                                       | <b>4</b>   |
| <b>2. SYSTEMISCHE RATIONALISIERUNG UND NEUE<br/>PRODUKTIONSKONZEPTE .....</b>                                   | <b>11</b>  |
| 2.1    ZUNEHMENDE BEDEUTUNG VON TECHNIK: DIE SYSTEMISCHE<br>RATIONALISIERUNG .....                              | 14         |
| 2.2    ZUNEHMENDE BEDEUTUNG VON ARBEIT: NEUE<br>PRODUKTIONSKONZEPTE.....                                        | 17         |
| 2.3    RATIONALISIERUNG: „ARBEITSKRAFTZENTRIERT“ ODER<br>„TECHNIKZENTRIERT“? .....                              | 25         |
| <b>3. PROZESSE DER DEZENTRALISIERUNG .....</b>                                                                  | <b>29</b>  |
| 3.1    OPERATIVE DEZENTRALISIERUNG.....                                                                         | 32         |
| 3.1.1 <i>Formen operativer Dezentralisierung</i> .....                                                          | 32         |
| 3.1.2 <i>Verstärkung von Kommunikation: Diskursive Koordinierung</i><br>44                                      |            |
| 3.2    STRATEGISCHE DEZENTRALISIERUNG .....                                                                     | 48         |
| <b>4. DIE FOLGEN DER DEZENTRALISIERUNGSPROZESSE<br/>FÜR DEN ARBEITSMARKT UND DAS<br/>AUSBILDUNGSSYSTEM.....</b> | <b>55</b>  |
| <b>5. DIENSTLEISTUNGSARBEIT .....</b>                                                                           | <b>69</b>  |
| 5.1    DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT UND<br>DIENSTLEISTUNGSARBEIT .....                                           | 69         |
| 5.2    DIENSTLEISTUNGSARBEIT – „GUTE“ ARBEIT? .....                                                             | 73         |
| 5.3    WISSENSINTENSIVE UND INTERAKTIVE DIENSTLEISTUNGEN .....                                                  | 76         |
| 5.4    CALL CENTER .....                                                                                        | 81         |
| <b>6. ENTGRENZUNGEN VON ARBEIT .....</b>                                                                        | <b>86</b>  |
| 6.1    FLEXIBILISIERUNG VON ARBEITSZEIT UND ARBEITSORT .....                                                    | 88         |
| 6.1.1 <i>Flexibilisierung der Arbeitszeit</i> .....                                                             | 89         |
| 6.1.2 <i>Flexibilisierung des Arbeitsortes</i> .....                                                            | 102        |
| 6.1.3 <i>Krise des Normalarbeitsverhältnisses?</i> .....                                                        | 105        |
| 6.1.4 <i>Entgrenzung überall?</i> .....                                                                         | 110        |
| 6.2    EIN NEUER TYPUS VON ARBEITSKRAFT? DER<br>ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER.....                                    | 112        |
| <b>7. SUBJEKTIVIERUNG DER ARBEIT .....</b>                                                                      | <b>121</b> |
| 7.1    PARTIZIPATION IM ARBEITSPROZESS.....                                                                     | 123        |
| 7.2    DIE BEDEUTUNG SUBJEKTIVER EIGENSCHAFTEN UND<br>FÄHIGKEITEN IM ARBEITSPROZESS .....                       | 128        |
| 7.3    VERÄNDERUNGEN IN DER GESTALTUNG VON LOHN<br>UND LEISTUNG .....                                           | 134        |

Diese Seite bleibt aus technischen Gründen frei!

---

|                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8. NEUE AUFGABEN DER BETRIEBLICHEN<br/>INTERESSENVERTRETUNG.....</b>                                     | <b>143</b> |
| 8.1 VERBETRIEBLICHUNG: DIE ZUNEHMENDE BEDEUTUNG VON<br>BETRIEBSRÄTEN.....                                   | 146        |
| 8.2 DER CO-MANAGER.....                                                                                     | 156        |
| <b>9. ZAHLEN UND FAKTEN – DIE EMPIRISCHEN<br/>GRUNDLAGEN DER ARBEITS- UND<br/>INDUSTRIESOZIOLOGIE .....</b> | <b>164</b> |
| <b>10. LITERATUR .....</b>                                                                                  | <b>175</b> |

## 1. Einleitung

Die Industriegesellschaft hat sich gewandelt zu einer Gesellschaft, für die Soziologen<sup>1</sup> sehr unterschiedliche Begriffe finden. Da ist, um nur einige zu nennen, die Rede von der „Risikogesellschaft“ (Beck 1986), der „Organisationsgesellschaft“, der „Wissengesellschaft“ oder der „funktional differenzierten Gesellschaft“ (vgl. die Zusammenstellungen bei Schimank/Volkman 2000; Kneer et al. 2001), und gern genommen wird seit einiger Zeit auch „Dienstleistungsgesellschaft“ (Häußermann/Siebel 1995). Alle diese Benennungen bezeichnen wichtige Aspekte moderner Gesellschaft(en) und können mehr oder minder gute Gründe für ihre Charakterisierungen anführen. Die Vielfalt der Bezeichnungen zeigt aber auch die Schwierigkeiten, die Soziologen haben, ihren Gegenstand „auf den Begriff“ zu bringen.

Dies gilt ebenso für die Arbeits- und Industriesoziologie. Hier hat sich eingebürgert, das jetzige Produktionsmodell als postfordistisch zu bezeichnen. Damit soll der Unterschied zu einem Gesellschaftsmodell markiert werden, das bis in die siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts auf Massenproduktion beruhte und flankiert wurde durch soziale Sicherungssysteme, lebenslange Anstellung bei einem Arbeitgeber und einer weitgehenden Vollbeschäftigung. Das Präfix „post“ indiziert freilich auch eine gewisse Hilflosigkeit hinsichtlich der Interpretation der neuen Verhältnisse: offenbar haben wir keinen Fordismus mehr, ohne dass das Neue schon genau benannt werden könnte.

Dies hat seinen Grund nicht etwa in der Scheu von (Arbeits-)Soziologen, sich der Mühe einer Arbeit am Begriff auszusetzen, sondern in der Unübersichtlichkeit der Verhältnisse, mit denen sie es zu tun haben. Die Arbeits- und Industriesoziologie hat, was schon immer ihre Stärke war, mit zahlreichen (um nicht zu sagen: unzähligen) empirischen Studien eine Vielfalt von Befunden zutage gefördert, unter welchen Bedingungen heute gearbeitet wird. Das Problem aber ist: diese Befunde sind so viel-

---

<sup>1</sup> und selbstverständlich auch Soziologinnen; hier und im Folgenden wird aus Gründen der Lesbarkeit auf geschlechtsdifferenzierende Präzision verzichtet.

fältig und so disparat, dass sie sich gegen eine einheitliche Interpretation in Richtung auf Gesellschaftstheorie sperren. Damit sind auch frühere theoretische Gewissheiten hinfällig geworden. Während die Klassiker des Faches (vgl. als Überblick Minssen 2006a, Kap. 4) bspw. noch davon ausgehen konnten, dass Technik einen determinierenden Einfluss auf die Arbeit oder die Arbeitsbedingungen einen determinierenden Einfluss auf das Arbeiterbewusstsein hatten, können solche Kausalketten vor dem Hintergrund moderner Forschungsergebnisse heute nicht mehr konstruiert werden.

Diese Unübersichtlichkeit der Verhältnisse hat zugleich zu einer Unsicherheit hinsichtlich der Relevanz der Arbeits- und Industriosozologie geführt. Nachdem dem Fach zwischenzeitlich mit der Behauptung, dass der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgehe (Dahrendorf 1983), sogar die Existenz des Forschungsgegenstandes bestritten wurde, zweifelt heute zwar niemand mehr an der Bedeutung von Arbeit<sup>2</sup> für die Teilhabe an gesellschaftlicher Wohlfahrt, aber sicher ist auch, dass Arbeit nicht mehr ein soziologischer Schlüsselbegriff ist, über den Gesellschaft zu erklären ist. Damit hat die Arbeits- und Industriosozologie zum einen ihren Status als soziologische „Königdisziplin“ verloren, sie ist zu einer Bindestrich-Soziologie neben anderen geworden, wenn auch mit einem Forschungsgegenstand von hoher gesellschaftlicher Relevanz. Zum anderen – und das ist hier entscheidender – muss das Fach sich Rechenschaft ablegen, was denn nun genau ihr Forschungsgegenstand ist; Arbeit im Industriebetrieb jedenfalls ist es nicht mehr. Was aber dann?

Die Arbeits- und Industriosozologie beschäftigt sich mit der Transformationsproblematik. Damit ist die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit gemeint. Betriebe müssen die Differenz zwischen Arbeitskraft und Arbeit bewältigen, das heißt, die Differenz zwischen der Fähigkeit zu arbeiten und der Entäußerung dieser Fähigkeit, also tatsächlicher Arbeit;

---

<sup>2</sup> Hier und im Folgenden ist mit „Arbeit“ immer Erwerbsarbeit gemeint. Dies entspricht zwar dem üblichen Sprachgebrauch, ist aber eine beträchtliche Verkürzung, da Arbeit auch ohne Erwerb verrichtet wird. Diese Verkürzung wiederholt sich auch in der Arbeits- und Industriosozologie, die sich (fast) ausschließlich mit Erwerbsarbeit beschäftigt; nicht zu Unrecht wird deswegen von manchen (etwa Jürgens 2005) eine Perspektivenerweiterung eingeklagt.

schließlich bedeutet die Fähigkeit zu arbeiten keineswegs, dass auch wie gewünscht gearbeitet wird. Der Abschluss eines Arbeitsvertrages löst dieses Transformationsproblem nicht, denn in einem Arbeitsvertrag sind nur die allgemeinen Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft (im Extremfall nur Arbeitszeit und Arbeitsentgelt) geregelt, nicht jedoch die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Dies ist nicht etwa einer unzureichenden Vertragsgestaltung, sondern dem Gegenstand selbst geschuldet; motiviertes Arbeiten kann vertraglich schlechterdings nicht vereinbart werden.

Die sich aus der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages ergebende Problematik einer Transformation von Arbeitskraft in Arbeit ist also das entscheidende Problem, das in Betrieben und Verwaltungen immer wieder neu gelöst werden muss. Erkannt wurde es bereits von Marx:

„Die eigentümliche Natur dieser spezifischen Ware, der Arbeitskraft, bringt es mit sich, dass mit der Abschließung des Kontrakts zwischen Käufer und Verkäufer ihr Gebrauchswert noch nicht wirklich in die Hand des Käufers übergegangen ist. Ihr Wert, gleich dem jeder andren Ware, war bestimmt, bevor sie in die Zirkulation trat, denn ein bestimmtes Quantum gesellschaftlicher Arbeit ward zur Produktion der Arbeitskraft verausgabt, aber ihr Gebrauchswert besteht erst in der nachträglichen Kraftäußerung. Die Veräußerung der Kraft und ihre wirkliche Äußerung, das heißt ihr Dasein als Gebrauchswert, fallen daher der Zeit nach auseinander“ (Marx 1972: 188).

Die Arbeitskraft ist die einzige Ware, die der Lohnarbeiter besitzt; sie ist zudem nicht von seiner Person zu trennen. In einer kapitalistischen Gesellschaft wird er sie, da er sein Leben lang auf den Verkauf eben dieser einen Ware angewiesen ist, möglichst pfleglich zu behandeln suchen, um die Verkaufsfähigkeit seiner Ware zu erhalten; sein Interesse besteht darin, seine Arbeitskraft zu schonen. Dieses wiederum entspricht nicht dem Interesse des Unternehmers an der Nutzung des Gebrauchswerts dieser Ware; er will durch die Nutzung der Arbeitskraft einen möglichst hohen Mehrwert produzieren, indem er sie mehr arbeiten lässt als sie gekostet hat, und greift zu Strategien der Extensivierung (Verlängerung des Ar-



beitstages) und Intensivierung (Verdichtung der „Poren“ des Arbeitstages) von Arbeit (ausführlicher dazu Deutschmann 2002: 104 ff.).

Nun lässt sich das Transformationsproblem keineswegs nur mit Marx begründen, doch unabhängig von der Begründung: Betriebe haben das ständige Problem zu lösen, „das Arbeitsvermögen in wirkliche Arbeit umzusetzen“ (Berger/Offe 1982: 351), und vor allem: in möglichst viel und an den betrieblichen Zielen ausgerichtete Arbeit umzusetzen. Dass die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit ein immer wieder zu lösendes Problem ist, hat seine Ursache darin, dass Arbeiter und Angestellte – wie alle Menschen – auch „opportunistisch“ sind; sie neigen dazu, sich ihren Vorteilen entsprechend zu verhalten, also beispielsweise Leistung zurückzuhalten, Pausen eigenmächtig zu verlängern oder zu spät zum Dienst zu erscheinen. Das tun sie nicht ununterbrochen, doch ein solches Verhalten ist eben auch nicht ausgeschlossen, und gerade das ist der entscheidende Punkt: Arbeiter und Angestellte müssen auch arbeiten *wollen*; sie dürfen nicht nur körperlich anwesend sein und „Dienst tun“, sie müssen auch bereit sein, sich zu engagieren. Jeder Arbeitsprozess würde bei einem „Dienst nach Vorschrift“ nach kurzer Zeit kollabieren. Jede Produktion, und sei sie noch so effizient organisiert und technisiert, ist auf dieses „Mitmachen“ angewiesen. Eine Produktion selbst am Fließband wäre nicht möglich, wenn die Arbeiter nicht immer wieder kleinere Störungen, die in jedem hoch technisierten System an der Tagesordnung sind, selbsttätig ausbügeln würden, und auch die Verfahrensvorschriften in einer Verwaltung räumen Ermessensspielräume ein, die so oder anders genutzt werden können. Die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit ist eine ständige Herausforderung, vor der jeder Großbetrieb, jeder Handwerksbetrieb und jede Verwaltung steht.

Die lakonische Frage von Berger (1995): „Warum arbeiten die Arbeiter?“ ist durch den Abschluss eines Arbeitsvertrages also keineswegs beantwortet und genau auf diese Frage sucht die Arbeitssoziologie eine Antwort – nicht im Sinne von Ratschlägen, wie Arbeiter zum Arbeiten zu bewegen sind, sondern im Sinne einer Analyse der in den Betrieben und Verwaltungen verfolgten Strategien, mit denen das Transformations-

problem bewältigt werden soll. Sie fragt danach, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Folgen gearbeitet wird, wie Betriebe und Verwaltungen Arbeiter und Angestellte dazu bringen, den betrieblichen Ansprüchen gemäß zu arbeiten, und welche Risiken, aber auch Chancen sowohl für Betriebe und Verwaltungen als auch für die Beschäftigten mit unterschiedlichen Formen einer Transformation von Arbeitskraft in Arbeit verbunden sind. Diese Formen haben sich in den letzten Jahren offenkundig gewandelt:

„Lange Zeit galten theoretisch wie praktisch (bis auf Ausnahmen) rigide Formen von technischer und organisatorischer Kontrolle als optimale Transformationsstrategien. Diese stoßen in einzelnen Arbeitsbereichen schon seit längerem an Grenzen, da der Kontrollaufwand nicht nur beträchtliche Kosten verursacht, sondern auch die Innovationsfreudigkeit und Flexibilität der Arbeitenden behindert. Heute erleben wir in vielen Betrieben jedoch eine regelrechte Kehrtwende, in der mit der gezielten Reduzierung von Kontrolle und der Förderung von Selbstorganisation oft das Gegenteil von dem propagiert wird, was bisher Leitlinie war. (...) Mit dieser Entwicklung (wird) das komplizierte Geschäft der Transformation von Arbeitspotenzial in konkrete Leistung zunehmend den Erwerbstätigen zugewiesen; die bisherigen Managementfunktionen der Arbeitssteuerung und Kontrolle werden gewissermaßen von den Arbeitenden selbst übernommen“. (Pongratz/Voß 2004: 11).

Zwar können Zweifel daran angebracht werden, ob die Entwicklung wirklich so umfassend ist wie in dem Zitat angedeutet; immerhin gibt es noch immer hoch repetitive, kurzzyklische Tätigkeiten. Aber sicherlich gibt es eine Veränderung in den Vorstellungen, wie die Transformationsproblematik in Betrieben und Verwaltungen am besten zu bewältigen ist. Während früher – den Überlegungen und Vorschlägen von Frederick Winslow Taylor folgend<sup>3</sup> – das Allheilmittel in einer möglichst rigiden Vorstrukturierung und Kontrolle der Arbeitsabläufe gesehen wurde, wird heute mehr auf Selbstorganisation gesetzt. Schmidt (1999: 18 f.) hat diese Entwicklung in einprägsamen Formeln zusammengefasst: „von Produkt zu Projekt“, „von Erledigung zu Erfolg“, „von Schweiß zu Adrena-

---

<sup>3</sup> Die Grundlagen und Voraussetzungen des Taylorsystems und die Prinzipien einer tayloristischen Arbeitsgestaltung sollen hier nicht noch einmal erläutert werden; vgl. statt dessen Minssen 2006, Kap. 3 und die dort angegebene weiterführende Literatur.

lin“. Die Ursache dafür ist nicht das Bestreben, mit Arbeitskraft pfleglicher umzugehen, sondern zum einen, wie im obigen Zitat angedeutet, der Versuch, die hohen Kosten zu reduzieren, die mit einem solchen Vorgehen verbunden waren, und zum anderen die Überlegung, dass mit einer rigiden Vorstrukturierung die Potentiale von Arbeitskraft nur unzureichend ausgeschöpft werden.

Wie es zu dieser Entwicklung gekommen ist, was die Voraussetzungen dafür waren und welche Chancen, aber auch welche Risiken damit verbunden sind, soll im Folgenden untersucht werden. Dabei ist nicht eine lückenlose Analyse der Veränderungen der letzten dreißig Jahre angezielt; dies ist schon deswegen nicht notwendig, weil es bereits Vorarbeiten wie die von Jäger (1999) gibt, an die angeschlossen werden kann; in gewisser Weise handelt es sich hier um eine Fortschreibung der von Jäger (1999) resümierten Entwicklungen. Dies schließt auch das didaktische Prinzip ein, die einschlägigen Fachleute mit längeren Zitaten zu Wort kommen zu lassen. Die Kapitel lassen sich einzeln lesen; an den geeigneten Stellen wird auf Passagen in anderen Kapiteln verwiesen.

Wir starten mit einem kurzen Rückblick auf eine etwas ältere Debatte, die sich an der Diagnose „neuer Produktionskonzepte“ bzw. der Diagnose eines neuen Rationalisierungstyps, der „systemischen Rationalisierung“ entzündete. In dieser Debatte ging es um eine Interpretation von Veränderungsprozessen, die sich in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts andeutete und die sich dann in Prozessen der Dezentralisierung niederschlug. Diese Prozesse werden im dritten Kapitel behandelt, wobei unterschieden wird zwischen operativer und strategischer Dezentralisierung. Sie haben, wie im vierten Kapitel erläutert wird, Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und das Berufsbildungssystem. Das fünfte Kapitel widmet sich dann den Entwicklungen im Bereich der Dienstleistungsarbeit, die Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiedlichkeiten zur Arbeit im industriellen Sektor aufweisen. Unter dem Stichwort „Entgrenzung von Arbeit“ werden im sechsten Kapitel die Flexibilisierung von Arbeit, insbesondere von Arbeitszeit und Arbeitsort behandelt und am Beispiel des „Arbeitskraftunternehmers“

verdeutlicht, bevor im sieben Kapitel die Kehrseite der Entgrenzung, die „Subjektivierung von Arbeit“ thematisiert wird; damit ist der Wunsch der Beschäftigten, eigene Vorstellungen in ihrer Arbeit zu verwirklichen, ebenso gemeint wie die betriebliche Anforderung, die subjektiven Fähigkeiten und Kenntnisse möglichst umfassend für den Arbeitsprozess bereitzustellen.

Die zuvor beschriebenen Entwicklungen lassen die betriebliche Interessenvertretung nicht unberührt. Dies wird im achten Kapitel erläutert, wobei insbesondere auf die beobachtbare Verbetrieblichung der Interessenvertretung eingegangen und die Herausbildung eines neuen Typs von Betriebsräten, genannt Co-Manager skizziert wird. Abgeschlossen wird der Text mit einem Überblick über die sozialwissenschaftlichen Methoden, mit deren Hilfe die Arbeits- und Industriosozio-  
logie zu ihren Ergebnissen gelangt.