

Ulf Kadritzke

## Ein neuer Expertentyp?

### Technische Dienstleistungsarbeit zwischen Marktorientierung und Professionsbezug<sup>1</sup>

»Man kann sagen, daß es ganz allgemein zwei Wege zum äußeren Erfolg in allen Affären zu geben scheint, nämlich entweder den einer außerordentlich tiefgründigen Kenntnis irgendeines bestimmten Gebietes, also den Weg des Fachmannes sozusagen - oder aber jene Sicherheit..., die dem völlig Fremden und Beziehungslosen eignet, der ohne jede Voraussetzung heute an hundert Waggons Milchkonserven herantritt und morgen an die Erzeugung und den Vertrieb von Operetten-Librettis.« (Heimito von Doderer, *Die Dämonen*, München 1956, S. 396)

#### 1. Die Grenzen des Themas und wo sie überschritten werden

Der Blick in den Stellenmarkt der großen überregionalen Zeitungen lehrt jedes Wochenende, daß vertraute Bilder von Berufen, die auf einer Ausbildung in wissenschaftlichen Disziplinen fußen, in der realen Organisation moderner kapitalistischer Unternehmen zu verschwimmen beginnen.

So sucht ein Halbleiter-Produzent als 'Sales Engineer' den »überzeugend und kompetent auftretenden Vertriebsprofi. Als Ingenieur aus dem Fachbereich Elektronik/Elektrotechnik haben Sie bereits Erfahrung im Vertrieb technischer Produkte gesammelt. Eigenständiges und zielorientiertes Handeln kennzeichnen Ihre tägliche Arbeit. Sie sind bereit und in der Lage, steigende Verantwortung zu tragen. Dann übernehmen Sie für uns mit Eigeninitiative und Engagement die Betreuung und den Ausbau unseres Kundenstammes sowie die Intensivierung unserer Geschäftsbeziehungen.« Ein Distributions-Unternehmen für elektronische Bauelemente wünscht sich von einem Vertriebsingenieur: »Sie sollten aufgrund guter Markt- und Kundenkenntnisse unsere Marktstellung ausbauen können. Hohe technische Kompetenz, die

1 Erweiterte Fassung eines Beitrags für die Konferenz 'Industrial Relations in Germany', die im November 1992 in Rom stattfand und gemeinsam vom *Istituto per gli studi sullo sviluppo economico e il progresso tecnico* (ISVET), von der *Industrial Relations Section der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology* (MIT) und vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) geplant wurde. Für Anregungen, Diskussionen und Expertengespräche danke ich sehr herzlich Martin Baethge, Jochen Denking, Bernhard Gutsche, Axel Hellmann, Ulrich Jürgens, Rudi Schmidt, Lutz Tünschel und Alexander Voegelé. Die empirische Untersuchung, auf die sich der zweite Teil des Aufsatzes bezieht, haben Martin Baethge, Jochen Denking und ich für die Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt. Die Buchfassung der Studie wird im Herbst bei Campus erscheinen.

auf einer guten Ausbildung beruht, und 2-3 Jahre erfolgreiche Vertriebs Erfahrung sind die Basis für den Erfolg. Englischkenntnisse setzen wir voraus.«

Die Verbindung von technischen und kaufmännischen Funktionen ist zwar nicht neu, sie prägt das Bild der beruflichen Anforderungen in der technisch-wissenschaftlichen Ausbildung seit langem. Das gilt auch für den wachsenden Bereich der hochqualifizierten Angestelltenberufe, für die sowohl die Trennung nach naturwissenschaftlich-technischen und ökonomischen Berufen als auch die im Angelsächsischen übliche Einteilung in 'professional work' und 'managerial work' an Anschaulichkeit eingebüßt hat und immer weniger die Realität trifft. Dennoch sprechen wir bis heute von 'Professionen' und 'Disziplinen', deren Selbstverständnis, wissenschaftlich-methodische Eigenständigkeit und Anwendungsbezüge in der Ausbildung an Universitäten und Hochschulen je typisch eingefärbt bleiben. Zwischen der beruflichen Sozialisation von Physikern, Ingenieuren oder Betriebswirten liegen Welten, die sich erst im realen Unternehmen begegnen. Die Frage ist, ob mit dem Vordringen neuer qualifizierter Dienstleistungsfunktionen das alte, von *wissenschaftlichen Disziplinen* geprägte Berufsbild noch 'stimmt' oder ob sich dessen *identitätsbildender Kern* unter dem Druck der Veränderungen auflöst.

Die möglichen Folgen dieses Prozesses für die betrieblichen Stellung der Betroffenen und ihr Berufsbewußtsein, aber auch für die industriellen Beziehungen und die Gewerkschaften will ich am Beispiel hochqualifizierter technische Dienstleistungsarbeit zur Diskussion stellen. Der folgende Versuch einer Annäherung an einen neuen beruflichen Funktionstypus ist Produkt einer Entscheidung unter Unsicherheit. Die Unsicherheit resultiert aus ungeklärten Ansichten darüber, welche typischen Gruppen von Arbeitskräften eigentlich als Träger qualifizierter technisch-wissenschaftlicher Dienstleistungen auszumachen sind, wie sie sich zukünftig entwickeln und für welchen Trend in der Wirtschaftsgesellschaft sie stehen. Für die Tendenz zu einer um Dienstleistungen lediglich erweiterten *Industriegesellschaft* oder für die Tendenz zu einer (selbst immer stärker technisierten) 'postindustriellen' *Dienstleistungsgesellschaft*, wie viele Sozialwissenschaftler seit Fourastié vermuten?

Auf der Ebene des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gesamtsystems wird mit unterschiedlicher Akzentuierung, aber dennoch recht einheitlich der »Strukturwandel der Volkswirtschaften zu Dienstleistungsökonomien« (Baethge u.a. 1991, 1) festgehalten. Die Bundesrepublik wird »auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft« (Albach 1989a, 397) gesehen. Das Fragezeichen, das Soziologen dieser Tendaussage anheften, bezieht sich nicht auf die Richtung der Entwicklung, sondern auf die Kräfte, die diesen Prozeß bestimmen: Sind es die zahlungsfähigen konsumtiven Bedürfnisse

oder die Verwertungsgesetze der kapitalistischen Produktion und Zirkulation? Ich neige - zumal im keineswegs 'deindustrialisierten' Deutschland - zur zweiten These, welche auch von der ersten umfassenden ökonomischen Analyse der Dienstleistungsbereiche gestützt wird, derzufolge mit »40% bei den Betrieben und 42% bei den Arbeitskräften ... die Expansion der reinen unternehmensbezogenen Dienstleistungen weitaus dynamischer als die der ausschließlich haushaltsorientierten Sektoren« verlief (Albach 1989c, 62). Meine Überlegungen gelten aber nicht der Bestätigung dieser These, sie stützen sich unabhängig davon auf den unstrittigen empirischen Sachverhalt, daß nach dem Anteil,

»den die Dienstleistungsbranchen an der Gesamtbeschäftigtenzahl und an der gesellschaftlichen Wertschöpfung haben ..., die privaten und öffentlichen Dienstleistungsbereiche in allen entwickelten Gesellschaften Mitte der 80er Jahre nicht nur der dominierende, sondern zugleich auch der dynamischste Sektor« sind (Baethge u.a. 1991, 1).

Nun sind mit der Ausdifferenzierung anspruchsvoller technischer Dienstleistungsarbeit für die betroffenen Angestellten Veränderungen verbunden: in ihrer Verantwortlichkeit, ihrem Organisationsbezug, ihrer Stellung zum Markt, aber auch in ihrem professionell geprägten Denken über den technischen Fortschritt. Wir haben zu fragen, wie weit der an diesen Berufen aufweisbare Wandel die Rolle hochqualifizierter Angestelltenarbeit in den veränderten Organisationsformen kapitalistischer Unternehmen beeinflußt. Sollte der Dienstleistungscharakter dieser Tätigkeiten z.B. zunehmend typisch für moderne Ingenieurarbeit überhaupt sein, dann wären die möglichen Widersprüche zwischen Markt- und Technikorientierung, die z.B. in gehäuften Tankerunglücken (als Folge der ökonomischen Dezentralisierung) und wachsendem LKW-Verkehr (als Folge der schlanken Produktion) zutagegetreten, mit neuen Fragen auszuleuchten:

Wird der Ingenieur zum Kaufmann oder zum Sozialmanager oder zu einem lebenden Qualifikationsmodul mit wechselnden Funktionen?

Wie weit bleibt eine fachliche, spezialisierte Wissensbasis vorherrschend?

Festigt oder lockert die gewährte Autonomie in der Arbeit die Einbindung ins Unternehmen und seine inszenierte 'Kultur'?

Wie verändern sich unter den Bedingungen des öffentlichen Ökologie-Diskurses die innere Einstellung zur betrieblichen Aufgabe und zum technisch-industriellen Fortschrittsmodell?

Was bleibt vom technischen Expertenstatus und dem professionellen Bewußtsein, das sich auch über ein wissenschaftliches Studium definierte?

Meine abschließenden Überlegungen zu diesen Fragen richten sich nicht nur an Industriesozioologen und Management-Theoretiker, sondern beziehen auch die Repräsentanten von Arbeit und Kapital im System der industriellen Beziehungen ein. Auf der Ebene der sozialen Praxis geht es vor allem für die Gewerkschaften, die sich verstärkt um die wachsenden Gruppen der wissenschaftlichen und technischen Intelligenz bemühen, nicht nur um die Gewinnung neuer Zielgruppen, sondern angesichts der Krise des

Industrialismus um eine Neubestimmung zukünftiger Handlungsfelder, Aktionsformen und gesellschaftspolitischer Ziele. Meine Beobachtungen zu den 'Experten in der Krise' überschreiten die engen Grenzen der technischen Dienstleistungsarbeit und wenden sich dem professionellen Selbstbild der Naturwissenschaftler, Ingenieure und hochqualifizierten Angestelltengruppen insgesamt zu.

Das von mir verwendete Material entstammt so verschiedenen Quellen wie betriebswirtschaftlichen Analysen, den Entwürfen neuer Managementstrategien, qualitativen Interviews mit technischen Angestellten aus den Servicebereichen von industriellen Unternehmen, Expertengesprächen mit Managern moderner technischer Dienstleistungsunternehmen, industriesoziologischen Studien, sofern diese (oft nur am Rande) die Organisationsformen und sozialen Folgen moderner technischer Dienstleistungsarbeit behandeln. Die in diesem Material enthaltenen Vorurteile sind bisweilen enorm - das gilt vor allem für die Konzepte der betriebswirtschaftlichen Management-Literatur. Es wird deshalb zunächst auch darum gehen, die wirkliche Entwicklung in ihrer Widersprüchlichkeit ein Stück weit zu erfassen und nur vorläufige Schlußfolgerungen zu ziehen.

## **2. Versuch einer Eingrenzung von Dienstleistungsarbeit und technischen Dienstleistungen**

In der bisher geführten Debatte über Charakter und Ausmaß der 'Dienstleistungsgesellschaft' ist darauf hinzuweisen, daß die eingangs genannten Indikatoren zur Wirtschafts- und Beschäftigtenstruktur die Expansion von Dienstleistungsarbeit nicht angemessen widerspiegeln. Denn nicht nur in 'jungen' Teilbranchen, sondern auch in den Zentren der 'alten' betriebsförmigen industriellen Produktion ist eine Entwicklung im Gange, die vor, neben und im Gefolge des unmittelbaren Produktionsprozesses neue Felder gesellschaftlicher Arbeit eröffnet hat. Sie wurde von der traditionell produktions- und arbeiterzentrierten Industriesoziologie und ebenso von den Gewerkschaften des industriellen Kernsektors erst mit starker zeitlicher Verzögerung zur Kenntnis genommen. Auf *beiden* Feldern scheint - beschleunigt durch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) - »die Wirklichkeit der Wissenschaft weiter zu enteilen« (Baethge u.a. 1991, 2). Nimmt man alle Momente der Veränderungen zusammen, so zeigt sich zunächst, daß der Dienstleistungssektor in Wahrheit ein 'Korridor' ist, der eine Vielfalt von Branchen durchzieht. Seine Expansionsfelder sind grob zu unterscheiden nach:

- (1) Funktionen des Handels und der Verwertung 'immaterieller Dienstleistungen' (aus Geld mehr Geld machen, versichern, rechtliche Auseinandersetzungen führen, Freizeit anbieten und organisieren etc.),
- (2) Funktionen des *Transports und Handels* (einschl. des Marketings) der produzierten Waren,
- (3) Funktionen, die industrielle Produzenten selbst jenseits des Kerns der materiellen Produktion als Dienstleistungen anbieten, und zwar einerseits (a) nach *innen* als *Service für produktive Abteilungen* (z.B. Instandhaltung, Beschaffung, Kostenkontrolle, Informations- und Kommunikationssysteme); andererseits (b) nach *außen* als *Kundenservice* für andere industrielle Produzenten oder Dienstleistungsunternehmen (im Gegensatz zu privaten Konsumenten),
- (4) Funktionen, die mit der *Externalisierung produktionsbezogener Dienste* verlagert werden oder neu entstehen.<sup>2</sup>

Die betriebswirtschaftliche Fachdiskussion über Transaktionskosten (vgl. dazu kritisch Pirker 1991), über *out-sourcing* und *make-or-buy*-Entscheidungen (vgl. Meyer/Leuppi 1992) beschreibt nun in unternehmenspolitischen Kategorien eine reale Tendenz zur Verringerung der industriellen Fertigungstiefe und zur Abspaltung einstmals interner Unternehmensfunktionen. Ob diese neuen Versuche die primär ökonomische Frage der zukünftigen Beziehungen zwischen Produzenten und Zulieferern wirklich dezentral beantworten werden, sei dahingestellt. Wichtig an dem Modell erscheint die zunehmend enge Verflechtung von technischen, kaufmännischen und organisatorischen Funktionen in und zwischen den Unternehmen. Sie schließt Qualifikationsanforderungen ein. Als Folge dieser komplexen Veränderungen verteilen sich die Produktionsaufgaben zwischen Herstellern und Zulieferern neu (vgl. Wildemann 1992), zum Beispiel im Zuge des *concurrent engineering* oder der *total quality control* (vgl. Altmann/Sauer 1989, Sabel/Kern/Herrigel 1991, Jürgens 1992). Ein anderer Effekt ist die Expansion, aber auch die Reintegration von Überwachungsfunktionen, die den unmittelbaren Produktionsprozeß begleiten, z.B. das Controlling oder die Qualitätskontrolle. Als weitere Folge entstehen neue industrieorientierte Dienstleistungsunternehmen, die nicht nur einzelne betriebliche IuK-Systeme beim Kunden aufbauen oder weiter entwickeln, sondern zunehmend das gesamte System-Management übernehmen und zu *allen* Fragen der Organisationsentwicklung Beratung anbieten (vgl.

2 Die Thesen der »Tertiarisierung« machen sich damit nicht nur an der Ausweitung der unter (1) aufgeführten neuen Geschäftszweige und Service-Unternehmen fest, die als Heimat der Yuppies kolportiert werden, sondern auch an der unternehmensinternen Expansion oder organisatorischen Auslagerung (3) und im Extremfall an der ökonomischen Verselbstständigung (4) von Aufgaben, die historisch im Schoße des modernen Unternehmens gewachsen waren und gewissermaßen als Finger der *visible hand* fungierten. Zur Erinnerung: Im klassischen industriellen Großbetrieb bildeten die genannten Bereiche eine Domäne der hochqualifizierten kaufmännischen oder technischen Spezialisten: Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing, technische Kundenbetreuung, Logistik und Controlling, Daten- und Informationsverarbeitung, Personal- und Organisationsentwicklung. Diese Dienste bilden noch heute weithin das Rückgrat von Querschnitts- oder auch Stabsabteilungen, ihre Fachkräfte sind eine wichtige 'Humanressource' für das mittlere und höhere Management.

Albach 1989a; die Fallstudie von Kreibich u.a. 1990, 174 ff.; Kommission 1992, 106).

Die in der Dienstleistungsarbeit neu verknüpften Funktionen durchdringen und ergänzen sich in der betrieblichen Realität, sie machen traditionelle Branchengliederungen zum Teil obsolet (vgl. Cornetz 1991). Wird z.B. der IuK-Bereich von GM Europa in ein rechtlich unabhängiges Unternehmen verwandelt, dann tauchen seine Beschäftigten in den Statistiken der Elektroindustrie auf. Aber derartige Entwicklungen sind nicht irreversibel und bleiben in den ständigen Wandel der Wirtschaftsstruktur so weit eingebunden, daß ein englischer Beobachter gerade die Untrennbarkeit der Prozesse als neues Charakteristikum faßt:

»...the traditional distinction between manufacturing and services is increasingly being undermined by changes affecting both sectors...Rather than seeing current developments as a case of manufacturing *or* services, or as one sector replacing the other, we are in a period where interdependence is the watch-word« (Miles 1989, 49)

Auch Jürgens (1992, 14 ff.) beschreibt am Beispiel des VW-Konzerns, wie mit dem *simultaneous engineering* neue Arbeitsformen entstehen, in denen Mitglieder aus den Abteilungen Forschung und Entwicklung (FuE), Produktionsplanung, Einkauf, Finanzen und Verkauf zusammenwirken. Jedem Projektteam gehört z.B. ein Einkaufsexperte an, um auf diese Weise über die Frage der Eigen- oder Fremdfertigung so früh wie möglich entscheiden zu können.

In welchen Proportionen sich die bloß organisatorischen, die unternehmensrechtlichen und die tatsächlich marktförmigen Konzepte der Neuverteilung von Unternehmensfunktionen entwickeln werden, ist offen. Wichtige Beispiele, die in der Bandbreite dieser Varianten liegen, sind jedenfalls leicht auszumachen:

- aus Großunternehmen ausgelagerte, als Tochterfirmen agierende oder ökonomisch selbständige Gesellschaften mit Zulieferer- oder Serviceaufgaben, vor allem in der Automobilindustrie, in der Chemiebranche, im Maschinen- und Anlagenbau;
- Service- und Beratungsgesellschaften für den integrierten Aufbau und die Betreuung von produktionstechnischen oder IuK-Systemen und für organisatorische Innovationen;
- kleine und mittlere Firmen der Umwelttechnik, die 'maßgeschneiderte' Planungen und Problemlösungen anbieten.

Die Vielfalt der Dezentralisierungstendenz verweist auf den weithin noch experimentellen Charakter der Veränderungen und erschwert bündige Antworten auf die Frage, wie eng dieser moderne Typ von Dienstleistungsarbeit auf den Prozeß der industriellen Produktion bezogen bleibt oder ob ganz neue, 'autonome' Anwendungsfelder für hochqualifizierte Dienstleistungsberufe stärker expandieren werden (vgl. die Fallstudien bei Frese/Maly 1989). Jedenfalls ist vor einfachen Antworten und Zukunftsbildern zu warnen. Auch was die Folgen der Entwicklung für die Struktur der ange-

wandten Arbeitskräfte betrifft, sollte hinreichend klar sein, daß von einer *einheitlichen* Tendenz zur Höherqualifikation in den neuen Feldern und Formen von Dienstleistungsarbeit nicht die Rede sein kann (vgl. Baethge u.a. 1991; in aller Offenheit auch: Drucker 1992).

Aus dem facettenreichen Bild der Veränderungen in der Arbeitsgesellschaft des modernen Kapitalismus heben sich die hier thematisierten technisch-wissenschaftlichen Dienstleistungen in zweifacher Hinsicht heraus: Die vor allem *ingenieurtechnischen* Berufe und Qualifikationen, die in den unter (3) und (4) skizzierten Bereichen zum Einsatz kommen (vgl. Buttler/Stegner: 1990), sind in ihren dienstleistenden Funktionen wie Beratung, Projektmanagement, Projektierung, technische Fachplanung, Montage/Inbetriebsetzung, 'after-sales'-Dienstleistungen (Service, Wartung, Reparaturen) und Schulung/Training eng an das eigene oder das am Markt kooperierende Unternehmen, an seine technisch komplexen Produktionsverfahren bzw. Produkte gebunden. Auch wo diese Ingenieurberufe räumlich oder ökonomisch in die neue Selbständigkeit entlassen werden, bleiben sie - auf veränderte Weise - von Anforderungen und Prozessen im Großunternehmen beeinflußt. Im folgenden behandle ich nur die möglichen Folgen der *Dezentralisierung* und *Externalisierung* der technischen Dienstleistungen, ohne auf die besondere Form der Telearbeit einzugehen.<sup>3</sup>

### 3. Wandel der Unternehmenspolitik in Theorie und Praxis: Die Widersprüche der 'High-Trust'-Organisation

Der vielbeschworene Wandel der Unternehmensorganisation, der mit den Stichworten Dezentralisierung, Vernetzung und flachere Hierarchien fast zu positiv umrissen ist, vollzieht sich vor einem ökonomischen Hintergrund, der jeweils nationale und branchentypische Ausprägungen aufweist.<sup>4</sup> Wichtig für die Einschätzung des Phänomens erscheinen aber zwei Hinweise. *Erstens* führt die Neuaufteilung von Produktions- und Dienstleistungsfunktionen zwischen den Betrieben keineswegs per se zur Stärkung der relativen Marktmacht der kleinen und mittleren Unternehmen, vielmehr

- 3 In ihr sehe ich eine interessante Variante häuslicher Dienstleistungsarbeit durch Experten, über deren Zukunft bisher freilich bestenfalls zu spekulieren ist. So ist noch nicht zuverlässig auszumachen, ob Telearbeit von hochqualifizierten technischen Dienstleistern wirklich zu einer verbreiteten Arbeitsform von »elektronischen Nomaden in der virtuellen Fabrik« wird (vgl. für Frankreich: Ettighoffer 1992), oder ob, wie Jürgens (1992, 17) argumentiert, gerade moderne Organisationskonzepte die wesentlichen betrieblichen Funktionsträger »räumlich zusammenführen, um die persönliche Kommunikation zu ermöglichen.« Die Richtung der Entwicklung ist noch nicht eindeutig auszumachen.
- 4 Auf die differenzierten wirtschaftlichen Bestimmungsgründe der betrieblichen Organisationsentwicklung kann hier nicht näher eingegangen werden (vgl. für Westdeutschland die ausführlichen Branchenanalysen in Katzenstein 1989).

z.B. auch zu einer verminderten Zahl der Zulieferer. Eine neue, ökonomisch vermittelte Abhängigkeitsbeziehung erweist sich häufig nur als die modernere, schlankere Version der alten Dominanz des Großunternehmens. *Zweitens* bedeutet die dezentrale Unternehmensorganisation keineswegs das Ende zentralisierter Planungs- und Entscheidungsmacht. Im Gegenteil: die dezentral und partizipativ auslegbaren neuen Informations- und Kommunikationssysteme entfalten in den Spitzen der großen Kapitalgesellschaften ihre Potenzen als hierarchisch-zentralisierte Kontrollmechanismen, die annähernd *just-in-time* greifen und - gemäß ihrer inneren Logik - greifen müssen.

Nicht pure Dezentralisierung, sondern simultane Prozesse der funktionellen Dezentralisierung *und* (häufig transnationalen) Zentralisierung von Entscheidungsstrukturen sind für die Umstrukturierung der modernen Unternehmensorganisation charakteristisch. Die zugrundeliegende Regel lautet:

»Zentralisierung bei strategischen Entscheidungen, etwa über Standorte, Produktlinien oder wichtige Investitionen, Dezentralisierung bei Maßnahmen der 'Ausgestaltung vor Ort'..., bei der nun tendenziell mehr Entscheidungsträger aus den unteren Managementrängen in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden (Baethge/Wolf 1992, 12).«

An einigen Befunden aus unserer empirischen Untersuchung (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1992) werde ich zeigen, daß die von der Entwicklung betroffenen hochqualifizierten Angestellten den Preis ihrer erweiterten Verantwortungs- und Handlungsspielräume durchaus zu bilanzieren wissen. Da sie in ihren Arbeitsbedingungen keinen 'Fordismus' kannten, könnten postfordistische Konzepte in Form von Partizipationsangeboten auf den Felder hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit (vgl. Mahnkopf 1988) durchaus nicht nur Charme, sondern auch neue Widersprüche entfalten - für das *Management* wie für die *gewerkschaftliche Betriebspolitik*.

Die möglichen positiven Folgen des Wandels in der Unternehmensorganisation werden von vielen Managementforschern und professionellen Beratungsfirmen beschworen oder auf dem 'Markt der Möglichkeiten' als Varianten angeboten, in die noch Überzeugungsarbeit investiert werden muß. Die Hintergrundideologie, die dem Absatz der neuen Konzepte am dienlichsten erscheint, ist in Deutschland zweifellos die der 'Organisationskultur' (vgl. Dülfer 1991). Der Umweg, den die Kulturdebatte über die USA nahm - dort sind die Rezepte viel stärker marketing-orientiert und geben ihren Manipulationszweck ehrlicher preis - darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß sie in Westeuropa als Mittel in dem umfassenden Versuch rezipiert werden, die 'japanische Herausforderung' in deutschen Unternehmen durch die Applikation isolierter organisatorischer und kultureller Elemente zu bestehen (vgl. Jürgens 1992). Erst in letzter Zeit setzt eine gewisse Skepsis gegenüber der schlichten Übertragbarkeit von *lean*



production und lean management ein. Der jüngste in Deutschland verbreitete Artikel (Titel: »Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation«) enthält denn auch eher eiserne Drohungen als Versprechen und kaum mehr ein Wort über Unternehmenskultur (Reiss 1992). Er reflektiert vielmehr schon die Funktion dieser Konzepte im weltweiten Konkurrenzkampf zwischen den technologisch avanciertesten Unternehmen der jeweiligen Schlüsselbranchen.

Mein Ideologieverdacht, den ich mit Blick auf die deutsche Tradition der »Betriebsgemeinschaft« (vgl. Krell 1991) hege, gilt zunächst auch einem anderen Ansatz, der die Notwendigkeit eines pfleglichen Umgangs mit der Arbeitskraft im Unternehmen ökonomisch präziser begründet und deshalb die technischen und kaufmännischen Arbeitskräfte in den Forschungsabteilungen, Stäben und übergeordneten Service-Bereichen der Unternehmen besonders ernst nimmt. Immerhin scheint mir die Theorie der »human resources« (dazu ausführlich Staehle 1989) nüchterner auf der Höhe der Zeit zu sein als jene schlecht legitimierte 'Kultur'-Beschwörung. Ihre Vertreter propagieren die Übertragung des Investitionsgedankens auf das variable Kapital, dessen Wert und Ergiebigkeit durch Bildung erhöht wird. Im Horizont dieser Theorie ist wenigstens plausibel, wem die neue Fürsorge des Personalmanagement im besonderen gilt: den hochqualifizierten Arbeitern und Angestellten, genauer: ihrem jeweiligen beruflichen Potential. Eine nur zynisch zu wertende Nebenfolge des *Humanressourcen-Kalküls*: Sogar Frauen, die seit langem nach der Chancengleichheit durch Bildung auch die Chancengleichheit der Berufsausübung vergeblich einfordern, geraten nunmehr ins Blickfeld der Unternehmenspolitik.

Für beide Konzeptionen, in denen Dienstleistungsarbeit einen je zentralen Stellenwert einnimmt, gilt für die soziologische Analyse freilich ein wichtiger Vorbehalt. Von Interesse sind weniger die ideologisch hoch aufgeladenen, von Schienstock (1991a) so genannten 'Managementparadigmen' als vielmehr die konkreten Strategien und Praktiken, in denen sich Veränderungen unter dem Druck realer Verwertungsprobleme in der betrieblichen Wirklichkeit durchsetzen - oder auch nicht. Dieser widerspruchsvolle Prozeß ist im vollen Gange, und wenn ich es recht sehe, konkurrieren zwei Konzepte:

A) Die *dezentrale Entrepreneur-Strategie*, wie sie beispielhaft einer der politisch einflußreichsten deutschen Ökonomen verkündet, der die Externalisierung und Rückbindung von betrieblichen Planungsprozessen an Marktmechanismen in eine übergreifende Strategie der globalen Konkurrenz mit der 'japanischen Herausforderung' einstellt. Zwar weiß *Albach* aus interkulturellen Vergleichen, daß in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Großunternehmen das 'Management von Kreativität' gewisse

Spielräume für das 'mental jogging' einschließt. Aber für die produktionsnahen und kundenorientierten Tätigkeitsbereiche propagiert er den »Regisseur einer 'chorus line'« als Idealtyp des motivierenden Vorgesetzten (Albach 1990, 786), für die Linienorganisation und kleinere Unternehmen die »Rückbesinnung auf den autoritären Führungsstil« und für viele bisher internen Funktionen den Weg in die ökonomische oder rechtliche Selbständigkeit, in der die Sprache des Kaufvertrags vorherrscht (Albach 1989b, 1224 ff.). Am deutlichsten treten die neoliberalen Restriktionen dieses Modells an der Funktionalisierung der Befunde zum Wertewandel zutage: diese sind nur insoweit in das Konzept der 'kooperativen Führung' aufgenommen, wie sie mit den Anforderungen der Hochleistungsorganisation vereinbar sind. Qualifizierte Frauen haben in diesem Umfeld nur dann eine Chance, wenn sie das geforderte Verhaltens- und Belastungsrepertoire der Entrepreneure übernehmen.

B) Die *dezentrale Kooperations-Strategie* (v. Rosenstiel 1991, Osterloh 1989), deren Vertreter die aus den Veränderungen der Bildungs- und Qualifikationsstruktur resultierenden neuen Ansprüche an einen 'guten Beruf' eher beim Wort nehmen. In diesen zuweilen recht idealistisch tönenden Konzepten fungieren Unternehmenskultur und managerielle Handlungsmaximen nicht als bloßes Mittel zum Zweck, etwa zur Sicherung des Primats der Ökonomie oder von Macht und Herrschaft im Betrieb. Sie müssen ihren Nutzen vielmehr auch außerökonomisch legitimieren. Am deutlichsten wird der gesellschaftliche Bezug daran, daß in diesen Konzepten die Ansprüche von fachlich ausgebildeten *Frauen* auf eine ihrer Qualifikation angemessene Berufsarbeit mit allen Konsequenzen für die Unternehmensorganisation (z.B. Frauenförderpläne, Einrichtungen der Kinderbetreuung im Unternehmen, Recht auf Teilzeitarbeit, Rückkehrgarantien) weit ernsthafter anerkannt sind als im Modell A.

Faßt man die beiden Strategien idealtypisch als polare Konzepte einer zukünftigen Unternehmensentwicklung, so ist zu fragen, welches Modell der Arbeitsbeziehungen für die hochqualifizierten Dienstleistungsbereiche sich in Zukunft eher durchsetzen wird. Die reale Entwicklung wird zwar keinem technischen, organisatorischen oder ökonomischen *Determinismus* (vgl. Pries 1991, 55) gehorchen, aber dennoch eine *Ökonomie* der Dienstleistungsarbeit (vgl. Drucker 1992) hervorbringen, deren Organisationsformen eine Vielfalt von Lösungsvarianten zeigen. Bis heute hat der Prozeß (in den Betrieben, die ich überblicken kann) noch keine scharfen organisatorischen Konturen angenommen, er ist 'nach vorne offen'. Der jeweilige »Eigensinn subsystemischer Rationalisierung« (Wittemann/Wittke 1987, 79) ist nicht nur in den Rationalisierungsbereichen der Produktion, sondern auch in den neuen Service-Funktionen besonders groß. Einige Merkmale

und Besonderheiten hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit sind dennoch mit aller Vorsicht zu skizzieren. Wir resümieren sie hier unter der Fragestellung, ob die Rede von der 'High-trust'-Organisation in der aktuellen industriesoziologischen Diskussion (vgl. in Anlehnung an englische Ansätze vor allem Heisig 1989, 1992; Littek/Heisig 1990, Gondek/Heisig/Littek 1992) die Verhältnisse wirklich trifft, die sie vorderhand schon legitimiert. Im folgenden stelle ich einige vorläufige und ungesicherte Befunde aus eigenen Forschungen und ersten Expertengesprächen über relevante Tätigkeitsaspekte der *engineering services* zur Diskussion.

#### 4. Qualifizierte Dienstleistungsarbeit als organisierte Autonomie: Die Grenzen des Vertrauens

In der von uns durchgeführten Studie (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1992) stellen hochqualifizierte Angestellte mit *engineering service*-Funktionen nur eine Minderheit, deren spezifische Arbeits- und Berufserfahrungen unter quantitativen Gesichtspunkten nicht zuverlässig erfaßt werden konnten. Die qualitative Interpretation einiger (aus Interviews und Betriebsanalysen gewonnenen) Fälle erlaubt uns jedoch, die Befunde mit Einschätzungen aus Expertengesprächen zu vergleichen und vorsichtig zu resümieren. Ich gliedere meine Interpretation der Grenzen des Vertrauens nach einigen wichtigen Dimensionen des betrieblichen Arbeitshandelns.

a) Der *Dispositionsspielraum* in der Tätigkeit fast aller hochqualifizierten technischen Angestellten ist groß geblieben und nicht - wie in der älteren Rationalisierungsdebatte noch angenommen wurde - einer modernen Kontrolltechnologie schlankweg zum Opfer gefallen. Die relativ große Gestaltungsfreiheit ist nicht auf die Entdeckung der Menschlichkeit durchs Management angewiesen, sondern zu einem hohen Grade auch aus rein betriebswirtschaftlicher Perspektive Voraussetzung für die Erfüllung der Organisationsziele. In dieser Hinsicht »kommt die Subjektivität der Arbeitenden zwangsläufig ins Spiel. Der Arbeitsprozeß verlangt geradezu nach Subjektivität (Eckardt u.a. 1988, 105).« Wegen des hohen strategischen Stellenwerts, den unternehmensinterne und kundenorientierte Dienstleistungen erlangt haben, sind gerade die typischen Aufgaben der *engineering services* - vermutlich stärker als viele Tätigkeiten in der FuE - von neuen Anforderungen geprägt, die aus ihren Verknüpfungsfunktionen im inner- und zwischenbetrieblichen betrieblichen Netzwerk resultieren.

Die von uns befragten Angestellten haben einen genauen Blick für die Phasen ihrer Tätigkeit entwickelt, in denen die externen Anforderungen (der Kunden oder der nächsten Hierarchie-Ebene im Unternehmen) wachsen. Ein Projektleiter im Software-Support eines großen Elektronikunternehmens gewichtet die inhaltlich befriedigenden Seiten seiner komplexen Tätigkeit wie folgt: »Das Positive ist die *Entwicklung* des Konzeptes, also aus amorphen Kundenwün-

schen ein Konzept zu entwickeln, das ist der kreativste Aspekt des Projektes. Die *Projektdurchführung* ist oft weniger erfreulich, weil man viele Kompromisse machen muß,... es gibt da zeitliche und finanzielle Restriktionen, oder es gibt eine neue Software, die das Umfeld verändert, oder man hat die Leute nicht, die man braucht. Man steht auch in der Gefahr, daß das ursprüngliche Konzept verwässert wird, daß es zum Schluß keinen Spaß mehr macht.«

Trotz dieser Einschränkungen erlebt (wie im Bereich hochqualifizierter Arbeit überhaupt) die Mehrheit der Ingenieure und Informatiker, die in den technischen Dienstleistungsbereichen der Großindustrie arbeiten, ihren unmittelbaren Aufgabenbereich fast als Hort der Selbstverantwortung. In dieser Hinsicht kann empirisch mit einigem Recht von einer Substitution direkter Kontrollmechanismen durch eine beruflich verantwortliche Innensteuerung der Arbeitskräfte die Rede sein. Die Koordination *muß* und *kann* gegenüber der *fachlichen* Seite hochqualifizierter Berufsarbeit ein Stück weit auf hierarchisch geprägte Anweisungs- und Machtbeziehungen verzichten.

b) In den modernen Unternehmensbereichen jenseits der unmittelbaren Produktion und vor allem in den Organisationseinheiten mit Querschnitts- und Servicefunktionen entwickeln sich komplexe und differenzierte Gruppenstrukturen. Dort ist der *Wechsel von individueller und Teamarbeit* die vorherrschende Arbeitsform (vgl. Kador 1992).

Das gilt für die Projektierungsphasen der Aufträge, aber auch danach. Eine Systemanalytikerin im zentralen Kundendienst: »Wir arbeiten zwar immer sozusagen alleine an einem bestimmten Problem, es ist aber so, daß wir diese Informationen für die Produkte uns von irgendwo her einsammeln müssen, und so ein weltweites Netz von Informationen über Produkte und Fehler, das kann einer allein nicht bewältigen. Das miteinander Reden und Diskutieren und sich gegenseitig auf etwas aufmerksam Machen, und bei einem Problem den anderen zu fragen, ob der das auch schon hat, das ist sehr wichtig. Auch wenn ein Problem bei irgendeinem Kunden auftritt, müssen die anderen auch davon wissen....Es ist eine *andere* Art Teamarbeit als im Projekt.«

Von den verantwortlichen Projektteam-Leitern erfordern diese Arbeitsformen ein kommunikatives und soziales Verhalten, dem *auf dieser Ebene* der vordergründig moderne Begriff der 'kooperativen Führung' (Albach 1989b) kaum mehr angemessen ist. In die unmittelbare Teamarbeit ist bei projektartiger Aufgabenorganisation zumeist der formelle Vorgesetzte mit einbezogen. Seine Aufgabe ist es gerade, den Mitarbeitern Handlungs- und Gestaltungsspielräume freizuhalten. Die eigentliche Kluft in großen, aber auch in mittleren Unternehmen tut sich häufig zwischen den beiden unteren Ebenen, die auf enge Kooperation angewiesen sind, und der nächst höheren Instanz auf, die über Termine, Kosten und die Zuteilung von Personal entscheidet sowie die Einhaltung der Vorgaben kontrolliert. Das verweist auf eine prekäre Seite hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit, die weiter unten abgehandelt wird.

c) Ein dritter Aspekt der Berufsarbeit: Die tatsächlich gewährten *Entscheidungskompetenzen* sind stärker als die Dispositionsspielräume in der unmittelbaren Arbeitsaufgabe von der Unternehmensgröße und -organisation abhängig. In den kleinen und mittleren Unternehmen ist die Eigenverantwortung der einzelnen und der Arbeitsteams in der Regel größer. Dagegen bewerten die Befragten in den Großbetrieben (der Metall- und Chemieindustrie) die ihnen gewährten Entscheidungskompetenzen deutlich weniger positiv als den fachlichen Inhalt ihrer Tätigkeit. Offenbar trauen sich die Mitarbeiter dieser Qualifikationsstufe häufig mehr Verantwortung zu als ihnen faktisch übertragen wird.

Auf Kritik stoßen neben bürokratisch überzogenen Formalitäten (wie z.B. das Unwesen der Vorgesetzten-Unterschriften bei der Beschaffung von üblichen Arbeitsmitteln) vor allem die nach Ressorts getrennten Verantwortlichkeiten, die für den je eigenen Aufgabenbereich negative Folgen haben: »Ein Projektleiter ist ja mehr für das Technische verantwortlich. Bei den finanziellen Sachen ist man außen vor, hat man wenig mitzureden. Die Entscheidungen fallen außerhalb des Bereichs... Der Preis (für ein Projekt), der zustandekommt, ist oft ein politischer Preis ... In meinem eigenen Projekt ist er relativ niedrig, das Problem ist aber: Wenn das Projekt kommt, dann muß man das auch in dieser Zeit hibekommen.«

In dieser Problematik deutet sich ein typischer Konflikt um den Zeit- und Kostendruck in den *engineering services* an, auf den ich weiter unten eingehen werde.

d) Weit kritischer noch als die unmittelbaren Arbeitsinhalte und die Entscheidungskompetenzen beurteilen die hochqualifizierten Angestellten die *Informationspolitik* und die *realen Partizipationschancen* in den Großunternehmen.

Eine beispielhafte Äußerung: »Woran es liegt? Es ist einmal die fehlende Kommunikation allgemein. Dann ist es auch die Meinung, die beim Management vorherrscht, daß man die Mitarbeiter nur in allerletzter Minute informieren soll... Von unserem Management werden wir nicht so ernst genommen, wie wir es uns eigentlich wünschen, denn man verlangt von uns auch politisches Verhandlungsgeschick beim Kunden und ein Mitdenken auf einem bestimmten Level, und unser Management traut uns das bei internen Sachen gar nicht zu, es vergißt immer wieder, daß wir ja auch an der Ecke mitdenken.«

Die Tatsache, daß diese Kritik eines hochqualifizierten Service-Projektleiters aus einem 'modern' organisierten Unternehmen stammt und in den untersuchten Betrieben der Metallbranche von 52 % der Befragten (Hochqualifizierte aller Bereiche) geteilt wurde, wirft ein Licht auf die Diskrepanz zwischen Managementliteratur und betriebliche Praxis. Und die normative Kraft von Unternehmensgrundsätzen, die in Diskursen zur Kultur und Ethik des modernen Managements beschworen werden (vgl. dazu Dülfer 1991; v.Rosenstiel 1992; Staehle 1991b), haben zwei Drittel unserer Gesprächspartner noch nicht oder höchst widersprüchlich erfahren. Für die Frage nach der 'partizipativen Wende' im Management sind diese ernüchternden Befunde kritisch in Rechnung zu stellen.

## 5. 'The inhuman side of modern enterprise': Arbeitszeit, Arbeitsintensität, Leistungsbewertung

In den propagierten Anwendungsbereichen der modernen *human resources*-Politik machen die qualifizierten Arbeitskräfte, auch wo sie sich mit ihrer Arbeitsaufgabe weitgehend identifizieren, die Erfahrung, daß die oben umrissenen Spielräume, die das Unternehmen für die Entfaltung von Fachwissen und Entscheidungskompetenzen gewährt, vor allem einen Preis haben: einen ungeheuren *Zeitdruck*. Die Ökonomie der Arbeit, welche in der ausführenden Produktions- und Dienstleistungsarbeit die Poren des Arbeitstages schließt, wird auch von den fachautonomen und gut bezahlten *high performers* intensiv erfahren, freilich auf andere Weise: als unabweisbare Selbstverpflichtung zu verlängerten Arbeitszeiten und ständiger mentaler Verfügbarkeit. Das reißt die Schranken zwischen beruflicher und persönlicher Zeit ein. Das listige Angebot der Unternehmen, die Belastungen und den Stress durch Kurse über 'Selbstorganisation' oder individuelles 'Zeitmanagement' in den Griff zu bekommen, kommt angesichts der in das System der Konkurrenz eingebauten Kalküle der Aufforderung gleich, freiwillig neue Zeiträume für neuen Stress zu schaffen.

Die Herrschaft von Zeitdruck und *Arbeitsintensität* demonstriert freilich nur, daß das qualifizierte Arbeitsvermögen gerade in technisierten, vernetzten und hochkooperativen Organisationssystemen zur wertvollsten, ökonomisch knappsten Ressource der Unternehmen geworden ist. Damit ist ein besonders gravierendes, weil monetär nicht kompensationsfähiges Dilemma qualifizierter Angestelltenarbeit vorgezeichnet. Das Zeitproblem verschärft sich noch in den projekt- und kundenorientierten Funktionen (vgl. Simon 1991 zur 'optimalen Kundennähe'), deren Umfang sich erweitert. Beide Belastungsformen, über die eine deutliche Mehrheit der von uns befragten hochqualifizierten Angestellten nüchtern redet, sind in den technischen Dienstleistungsbereichen weit verbreitet, die Arbeitsbelastungen dürften hier besonders hoch sein.

So bestätigt ein Software-Berater den für den fachlichen Kernbereich seiner Tätigkeit geltenden Dispositionsspielraum »...im großen und ganzen schon, aber ich habe eben den Druck von draußen. Also wenn von draußen ein Fehler reinkommt, und das ist ein wichtiger Fehler, dann kann ich meine Arbeit nicht mehr so steuern. Dann muß ich mich speziell an dieses Problem setzen, daran arbeiten.« Und die zusätzlichen Belastungen, die für viele Aufgaben in den 'engineering services' typisch sind, schildert sehr anschaulich der Gruppenleiter eines Elektronikonzerns, der die Kunden bei der Applikation elektronischen Maschinensteuerungen schult und betreut: »Wir müssen natürlich für die Kunden und auch für die Mitarbeiter der Zweigniederlassungen verfügbar sein... So etwas in einen zeitlichen Rahmen zu pressen, daß man den Kunden sagt, ihr könnt uns nur in einer bestimmten Zeit erreichen, das halte ich eigentlich nicht für machbar. Denn gerade im Kundengeschäft, da kommt es noch nicht einmal auf Tage, sondern auf Stunden an...«. Die Folge: »Ich bin halt häufiger unterwegs als früher.

Das finde ich im Moment auch noch gut, das muß ich jetzt aber einschränken. Es ist halt die Frage, wie sich das Ganze später häuft. Wenn es so wird, daß sich quasi nur noch unterwegs bin und meine Mitarbeiter auch nur noch unterwegs sind, dann ist es nichts mehr für mich.« Die biographische Prägung des subjektiven Zeit- und Belastungsempfindens kommt in der Erwägung zum Ausdruck: »Mittlerweile habe ich Familie, Frau und Kind und da bin ich natürlich nicht so gerne nur unterwegs, wie ich es vielleicht früher gemacht hätte.«

Der Sachverhalt, daß in den beiden von uns untersuchten Branchen knapp die Hälfte der Befragten mehr als 45 Wochenstunden arbeitet, ist vor dem Hintergrund tariflicher und betrieblicher Regelungen zu sehen, die für das technische Service-Personal je zwischen 38 und 40 Stunden in der Woche festlegen. Bei außertariflichen Angestellten, die arbeitsvertraglich zu ca. 44 Stunden verpflichtet sind, ist die Diskrepanz in der Regel noch größer. Die Vermutung liegt nahe, daß die Arbeitszeitkonten in kundenorientierten technischen Dienstleistungsabteilungen noch weiter überzogen und durch nicht anrechenbare Reisezeiten zusätzlich belastet sind.

Von Interesse ist, wie die Angestellten die ihnen zugemutete Arbeitszeit *wahrnehmen* und *begründen*. Ein Projektingenieur schildert die 'Flexibilität' des Zeitmanagements, die nicht vom arbeitenden Subjekt, sondern vom Unternehmen definiert wird, an einem Extremfall sehr anschaulich: »Da war es teilweise so, daß wir überhaupt nicht zu Hause waren... Manche Monate haben wir hier regelrecht campiert... Deswegen muß ich auch immer lachen über das Thema Arbeitszeitverkürzung.« Als Begründung für die Überstunden verweist die große Mehrheit (60 %) in den untersuchten Großunternehmen auf Art und Umfang der Aufgabe bzw. auf die betrieblichen Randbedingungen, die ihre Bewältigung in der regulären Arbeitszeit nicht erlauben. Die Ansprüche des Betriebs sind also dominant. Die Minderheit (ca. 30 %), die das subjektive Interesse an einer übertragenen Aufgabe betont und darüber die Arbeitszeit vergißt, dürfte vor allem in den Bereichen der Forschung und der Software-Entwicklung vertreten sein.

Wie *urteilen* die von langen Arbeitszeiten Betroffenen über die Arbeitszeit und die abgeforderte Leistungsintensität im Lichte ihrer individuellen Lebensentwürfe? Vor allem die Jüngeren, und darin bestätigen sich einige gruppenspezifische Befunde zum »Wertewandel« (vgl. v.Rosenstiel/Einsiedler/Streich 1987, v.Rosenstiel u.a. 1991), nehmen die prekäre Balance zwischen der beruflichen Selbstverpflichtung und den Ansprüchen an das Leben nach der Arbeit deutlich wahr. Fast 70% der Interviewten empfinden die Spannung zwischen beruflicher Inanspruchnahme und privaten Bedürfnissen; fast jeder vierte erlebt die Situation trotz hoher beruflicher Motivation als dauerhaften, schwer zu lösenden *Konflikt*. Nahezu zwei Drittel lassen den Wunsch nach einer deutlichen Reduzierung ihrer Arbeitszeit erkennen. Diese Erfahrungen bestätigen die Tendenz zur *chorus-line*-Realität, die vor allem in den service-orientierten Bereichen vorherrschen dürfte.

In kleinen und mittleren Unternehmen gelten eher noch härtere, noch weniger regelbare Zeitregimes.

Den Wunsch, die Zeit und Lebensenergie verbrauchende Hingabe an 'die Firma' zu mindern, wagen vor allem jüngere qualifizierte Angestellte (auf der Ebene der Sachbearbeiter und Gruppenleiter) in Großunternehmen zu träumen. Man könnte, wird oft argumentiert, rein theoretisch schon kürzer arbeiten, dann benötigten ihre Projekte aber längere Laufzeiten, und dagegen spreche der bestehende Innovationsdruck von oben. Man könnte, wird gesagt, mehr Personal einstellen, dann stiegen allerdings die Kosten. Und auch die Arbeitszeitverkürzung, die vor allem jüngere Hochqualifizierte als Fortschritt begrüßen, ist für die meisten nicht so sehr ein technisch-organisatorisches als vielmehr ein Rentabilitätsproblem. Nicht die Modelle flexiblerer Arbeitszeitgestaltung selbst, sondern der praktische Umgang mit den aus der ökonomischen Konkurrenz resultierenden Sachzwängen gilt als unlösbare 'utopische' Frage. Ich kenne nur den Fall eines mittleren Software-Engineering-Unternehmens, in dem ein wirklich flexibles Arbeitszeitgerüst im Interesse der Beschäftigten vereinbart wurde. Das Spektrum des für jeweils ein Jahr wählbaren Wochenarbeitszeit reicht hier von 34 bis 44 Stunden und wird je nach Lebensgewohnheiten und Ansprüchen auch genutzt. Allerdings gilt selbst diese fortschrittliche Regelung nach dem Eingeständnis meiner Gesprächspartner als Schönwetter-Modell. Allgemein wird gerade in der Arbeitszeitfrage eine wachsende Kluft zwischen der zeitlichen Beanspruchung von tariflichen und der von AT-Angestellten registriert. Mit ihr begründet eine Minderheit von Angestellten das innere Zögern vor der reinen Management-Laufbahn.

Die Befunde zur Arbeitszeit und -intensität erlauben die Prognose, daß in den Unternehmensbereichen und Service-Funktionen, in denen hochqualifizierte Experten arbeiten, trotz des verbreiteten individuellen Arrangements mit den beruflichen Belastungen das Interesse an der zeitlichen Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen wachsen wird. Ersehnt wird die *persönlich disponierbare Flexibilität*, nicht die organisatorisch oder technisch verfügte. Ob und wie die 'Hochleistungsunternehmen' in ihren strategischen Kernbereichen, zu denen auch die technischen Dienstleistungen gehören, die noch undeutlichen Ansprüche an die Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung wirklich aufgreifen werden, ist dagegen eine offene Frage - am ehesten wird man wohl Industrieforschern bestimmte Auszeiten vor dem *burning-out* gewähren. Für die Zukunft der *Gesellschaft* kann aber die Art und Weise, in der das *prinzipielle* Zeitdilemma der Hochqualifizierten bearbeitet (und damit auch Arbeitszeit zwischen den Qualifikationsstufen neu verteilt) wird, von paradigmatischer Bedeutung sein. Kann es dem modernen 'humankapitalistischen' Unternehmen überhaupt gelingen, unter



Konkurrenzbedingungen nicht nur mit den 'natürlichen', sondern auch mit den menschlichen Ressourcen schonender umzugehen? Der Ausgang des Prozesses wird mit davon abhängen, ob und wie die Betroffenen ihre Interessen artikulieren.

Die objektive Funktion hochqualifizierter Expertenarbeit fürs Unternehmen, aber auch die subjektive Liebe zur Fachlichkeit des Arbeitsinhalts spiegeln sich in den Urteilen über Sinn und Methoden der betrieblichen *Leistungsbewertung* wider. Die Leistung des einzelnen ist, zumal unter den Bedingungen zunehmender Teamarbeit, schwer meßbar, und selbst das scheinbar klare Kriterium des Ergebnisbezugs bei Service-Aufgaben erweist sich als fragwürdig. Deshalb ist es kein Widerspruch, wenn viele der hochmotivierten Angestellten in den Großbetrieben den Versuch, auch die nichtobjektivierbare Seite ihrer Arbeit in Form von Noten oder eines *rankings* (so bei IBM) festzuhalten und kleinteilig zu gratifizieren, als ungerecht oder scheinobjektiv empfinden. Viel eher schweben den angestellten »Transparenzfanatikern« (so Kern 1989, 213), die einen scharfen Blick für die komplexen Bedingungen ihrer betrieblichen Arbeit entwickelt haben, qualifikationsbezogene und zudem aushandelbare Maßstäbe der Leistungsbewertung vor (vgl. auch Schmidt 1992). Das wichtigere Motiv, so meine Vermutung, ist ohnehin der Wunsch nach Anerkennung und beruflichem Fortkommen ohne scharf inszenierte Konkurrenz. Deren Regeln stören tendenziell die zwischen Fachleuten vorherrschenden Kooperationsbeziehungen. Eine *durch Kollegialität gemilderte* Version der betrieblichen Karriereplanung dürfte bei den Hochschulabsolventen nicht-ökonomischer Disziplinen mehrheitsfähig sein.

In diesen Ansprüchen tritt freilich eine subjektive Ambivalenz zutage. Das häufig artikulierte Bedürfnis nach sozialer Anerkennung und wachsender Verantwortung im Unternehmen ist in ein meritokratisches Wunschbild eingestellt, in dem die Randbedingungen des individuellen Leistungswettbewerbs eher verdrängt bleiben. Wie dies Wunschbild in den auf *Knappheiten, Geld und Konkurrenz* codierten Wirtschafts- und Betriebsformen des Kapitals widerspruchsfrei zu realisieren sein soll, ist eine offene Frage, die nur in der Perspektive eines gemeinsam formulierten Mindestinteresses der 'Bewertungsoffer' zu beantworten ist. Sicher erscheint mir nur eins: daß die derzeit propagierte Kombination aus flacheren Hierarchien, dezentral organisierter Verantwortung und Hochleistungsnormen (des Modells A) die Widersprüche qualifizierter Dienstleistungsarbeit nicht aufhebt, sondern eher in die Sphäre der außerbetrieblichen sozialen Beziehungen exportiert und *als gesellschaftliches Problem* verschärft.

Mein Zwischenfazit: das Spannungsverhältnis von Ambivalenz und Identifikation, in dem hochqualifizierte Angestellte ihre Arbeit erleben und ihre

Ansprüche an einen 'guten Beruf' artikulieren, bringt eine tatsächlich widersprüchliche Realität zum Ausdruck. Die *eine* Seite des Widerspruchs: Die typische Arbeit der typischen hochqualifizierten Dienstleister - und hier vor allem der technisch-wissenschaftlich qualifizierten - ist fachlich interessant und innerlich hoch befriedigend. Wo zu den Anforderungen der ursprünglichen beruflichen Spezialisierung neue (kommunikative und soziale) hinzutreten, sind diese zumeist mit neuen Formen der Teamarbeit oder Personalverantwortung verbunden. Der Spezialist erweitert seinen Horizont, und das Unternehmen ist der Ort der Selbstentfaltung. Das macht nicht unglücklich. Die *andere* Seite des Widerspruchs: Hochqualifizierte Arbeit in der modernen Unternehmensorganisation unterliegt auch dann betrieblicher Herrschaft, wenn ihre Träger sie wenig verspüren und zum Teil delegatorisch mit ausüben. Die relativ autonomen und kooperativen Formen der Arbeit sind *andere* als in den Zentren der materiellen Produktion (deren Wandel hier nicht zur Debatte steht), aber positive Spielräume fürs berufliche Handeln sind nicht umsonst zu haben. Sie gehen erstens, wie wir gesehen haben, auf Kosten der zugemuteten Arbeitszeit. Sie werden zweitens im Rahmen von Leistungs- und Verhaltensregeln gewährt, die vor allem organisatorisch und durch 'Unternehmenskulturen' geprägt sind. Die besonderen Formen der betrieblichen Sozialisation und Integration, die für den Bereich der hochqualifizierten Arbeit typisch sind, zielen auch im Rahmen ernstgemeinter partizipativer Managementkonzepte auf eine »Selbstverpflichtung« (Deutschmann 1989, 392) der arbeitenden Subjekte. Gerade manipulativ 'gemachte' Unternehmenskulturen, die derzeit en vogue sind, knüpfen zudem das Angebot steigender Verantwortung an die Verpflichtung zu besonderer Loyalität. Loyalität aber ist im Grenzfall - und auf den kommt es an - *erzwungene* Treue. Diesen nicht auflösbaren Widerspruch übersehen jene Wiedertäufer der alten Angestellten-Mythologie, die auf der Suche nach Orten der sozialen Harmonie die vordergründige Angebote der 'High-trust'-Organisation für die Sache selbst nehmen. Sie mögen objektive und subjektive Besonderheiten qualifizierter Expertenarbeit, die Ausdruck funktional und hierarchisch differenzierter Handlungsspielräume im Unternehmen sind, durchaus zutreffend beschreiben (vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992). Eine angestellstenspezifische 'Vertrauens'-Qualität ist damit weder empirisch aufgedeckt noch theoretisch zu begründen.

## 6. Kalkül und Moral: Experten zwischen Profession, Unternehmen und Gesellschaft

Das Spannungsverhältnis zwischen professionellen, Hersteller- und Kundeninteressen, das für technische Dienstleistungsbereiche typisch ist, wird

von den beteiligten Experten durchaus unterschiedlich erlebt, interpretiert und bearbeitet. Dabei spielt das in der Berufsbiographie gewachsene fachliche Selbstverständnis der verschiedenen Angestelltingruppen und 'Professionskulturen' eine wesentliche Rolle. Aber vor allzu engen disziplinären Zuschreibungen sollte allein schon der Hinweis warnen, daß z.B. in der ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung an den Hochschulen das erlernte Denken in technischen Kategorien auf knappe Ressourcen und damit auf typisch ökonomische Randbedingungen verwiesen bleibt. Die beiden 'Logiken' können im Berufsbewußtsein der Hochschulabsolventen, wenn in Widerstreit geraten.

So sieht eine Befragte, die im 'customer support center' eines großen Elektronik-Unternehmens arbeitet, ihre Funktion nicht mehr vorwiegend als technische und erlebt (als gelernte Naturwissenschaftlerin und umgeschulte Systemanalytikerin) die Verlagerung und Durchmischung der fachlichen Anforderungen als Aufgabenerweiterung: »Was mich interessiert, sind oft Problemsituationen bei Kunden, die eben immer erst in zweiter Linie technischer Art sind und die in erster Linie eigentlich ein organisatorisch-politisches Problem sind. Und bevor man bei dem Kunden anfängt zu arbeiten..., muß man erst herausfinden, welches ist das eigentliche technische Problem? Und wir kommen immer wieder zu dem Schluß, daß man erst aufräumen muß und mit dem Kunden reden muß und dann mit dem eigenen Management, das zuständig ist für diesen Kunden, und eben erst in allerletzter Instanz wird es dann auch technisch.«

Andererseits beschreibt der schon zitierte Angestellte im Software-Support die ökonomischen Imperative als Schranke für die Realisierung seiner fachlich-arbeitsinhalten Ansprüche: »Bis zu einem gewissen Grade kann ich meine Arbeit nach eigenen Vorstellungen gestalten - aber eher weniger. Die Wege der Lösung sind durch finanzielle und sonstige Interessen der Firma eingeschränkt. Wenn ein Kunde mit seinen Problemen kommt, dann gibt es meistens eine Ideallösung, die ist aber viel zu teuer..., oder (meine Firma) will eine Lösung, die die Übertragbarkeit auf andere Kunden als Option sichert, dann kommt es zu Änderungen. Oft sind technisch bessere oder elegantere Lösungen denkbar, aber andererseits habe ich auch Verständnis für die Aspekte der Firma, aber mich stört das doch...Wenn es für die Firma nicht lukrativ ist, dann gibt es keine Möglichkeit der Beeinflussung.«

Nun ist der beständige Wechsel zwischen eher fachlichen und organisatorischen, selbstbestimmten und fremdbestimmten, weichen und harten Zielvorgaben zunächst nicht nur das Merkmal hochqualifizierter Angestelltenarbeit, sondern zunehmend auch für weite Bereiche der modernen Industriearbeit typisch. Das Besondere in der projektgebundenen Arbeit, die in den Bereichen der Engineering services vorherrscht, liegt darin, daß der Wechsel der fachlichen Dimensionen, der Entscheidungsspielräume, der Zeitstruktur, der Kontroll- und Kooperationsformen die Struktur der Arbeit von vorneherein *konstituiert*. Auch wenn der je spezielle Zuschnitt der Ausgangsqualifikation (von Ingenieuren, Naturwissenschaftlern, Informatikern, Betriebswirten) die notwendige Grundlage bleibt, nähert sich der Charakter dieser modernen Dienstleistungsarbeiten - anders als in den meisten Feldern der industriellen Forschung - modernem Managementhandeln in der Linie an. Nicht zufällig sind gerade die neuen Querschnitts- und Vernetzungsfunktionen zum Hauptfeld der Dezentralisierungspolitik in den

Großunternehmen geworden. Und nicht zufällig steigen in den selbständigen Software- und Beratungsunternehmen die Anforderungen an Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, an die Verfügbarkeit von 'Transferwissen' deutlich an. Diese Tendenz wird auch die technischen Entwicklungsabteilungen beherrschen, wenn die Konzepte des *simultaneous* oder *concurrent engineering* sich durchsetzen.

Im Vergleich mit der Tätigkeit von Ingenieuren oder Naturwissenschaftlern in FuE (in deren herkömmlichem Zuschnitt) treten damit widersprüchliche Anforderung zutage, die für das berufliche Selbstverständnis der Angestellten in den technischen Dienstleistungsbereichen Folgen haben könnten. Ich sehe vor allem zwei mögliche Entwicklungslinien.

a) Gewinnen die fachliche und die unternehmenspolitische Dimension der Aufgabe eine annähernd gleiche Bedeutung und werden sie im Alltagshandeln als konkurrierende Prinzipien erlebt, können sie in einem durch Wissenschaft sozialisiertem Professionsbewußtsein durchaus als eine Form der *komfortablen Entfremdung* in der eigenen Arbeit erfahren werden. Dies gilt vor allem dann, wenn die beruflichen Experten auch als 'Staatsbürger im Unternehmen' (vgl. Lorino 1991) ernstgenommen werden wollen. Auf eine Unterforderung als intelligente Menschen deutet sowohl die weit verbreitete Kritik an der oft nur auf dem Papier stehenden Partizipationspolitik der Großunternehmen als auch die Flucht einer Minderheit von fachlich hochmotivierten Hochschulabsolventen in kleine, aber stärker selbstbestimmte oder in mittlere Unternehmen hin. Die berufliche Unzufriedenheit mit dem fachlichen Entscheidungsspielraum, den realen Partizipationschancen oder dem *Sinn* der Tätigkeit könnte die Unternehmensleitungen zwingen, Modelle des dezentral-kooperativen Managements auch in die Praxis umzusetzen. Aber die Gegenteilstendenzen bleiben ökonomisch mächtig und sollten vor allzugroßen Illusionen bewahren. Gerade die aktuelle Wirtschaftsrezession wird den Unternehmen viele Gelegenheiten bieten, die von Albach (1989b) propagierte Version der 'optimalen Unternehmensführung' als *Rationalisierungsprozess* ins Werk zu setzen, der erstmals in der deutschen Nachkriegsgeschichte hochqualifizierte Angestellte und das mittlere Management in nennenswertem Maße erfaßt. Möglicherweise hat dann von den mit dezentral-kooperativen Managementkonzepten angezielten Effekten allein die Intensivierung der Arbeit Konjunktur.

b) Wenn die fachliche Autonomie nur noch als ein flexibles Modul unter anderen in der vernetzten, an Kosten, Termine und Kundenwünsche gebundenen Dienstleistungsorganisation fungiert, dann wird das nicht ohne Rückwirkungen auf die *identitätsstiftende Bindung* des Berufsbewußtseins bleiben. Setzen diese neuen Anforderungen sich auf breiter Front durch, könnte die in dezentralen Strukturen wachsende Verantwortlichkeit bei den

Trägern der neuen Berufe die Bindungen an die wissenschaftlichen Ausgangsdisziplinen lockern, zumal wenn Organisations- und Managementstrategien vom *chorus-line*-Typ sich gesellschaftlich durchsetzen sollten. Der ideale Adressat dieser Unternehmenspolitik ist der männliche, sozial ungebundene, belastungsfähige Yuppy-Entrepreneur, der nach den Beobachtungen von Fachkollegen und Experten über die Stäbe und die Service-Abteilungen in die Unternehmensleitungen vorzudringen beginnt. Er handelt karrierebezogen und erscheint weltgewandt, ist mobil bis zur Selbstverleugnung und damit äußerst flexibel einsetzbar. Ob aber dieser Typ unter den betriebswirtschaftlich qualifizierten Hochschulabsolventen in genügender Breite vorhanden ist, um das gesamte Organisationsklima widerspruchsfrei zu prägen, ist durchaus offen.

Welchen realen Entwicklungspfad die moderne Unternehmensorganisation zwischen den beiden hier idealtypisch skizzierten Extremen auch nehmen mag: Für die Herausbildung von Maßstäben des beruflichen Handelns wird der Wandlungsprozeß Folgen haben. Gerade der moderne Dienstleistungscharakter vieler ressort- und fachübergreifender Aufgaben bringt *andere als technisch* orientierte Denkweisen und Handlungsmaximen zur Geltung. Damit kann die subjektive Bezugnahme des Expertendenkens auf 'Gesellschaft' eine neue, vor allem weniger professionstypische Färbung annehmen. Für eine ethisch begründete, im Grenzfall das persönliche Handeln *verpflichtende* Orientierung des individuellen Berufsbewußtseins könnte, so meine Vermutung, die Zunahme von ökonomischen Imperativen, die in der betrieblichen Berufsrolle verinnerlicht sind, zu einer 'Entmoralisierung' der persönlichen Handlungsmaximen und zu deren Verwandlung in bloße *Kalküle* führen. Die berufliche Motivation und die Lebensorientierung vieler BWL-StudentInnen weichen - trotz einiger interessanter Veränderungen, die v. Rosenstiel (1987) herausgearbeitet hat - von denen des typisch sozialisierten Naturwissenschaftler und auch (wenn gleich weniger ausgeprägt) des Ingenieurs ab. Niklas Luhmann hat je spezifische Moralparadoxien des Handelns in sozialen Systemen an dessen nicht-intendierten Folgen aufgewiesen. Man braucht seiner Theorie der funktionalen Differenzierung nicht zu folgen und kann doch für richtig zu halten, »...daß die Moralparadoxie sich auf die beiden Funktionssysteme Wirtschaft und Politik verteilen läßt. Die Wirtschaft hat es glücklicherweise mit den positiven Folgen der Eigensucht zu tun. Ihr genügt daher die Einsicht in die Wirkung der invisible hand (Luhmann 1987, 70).« Befestigt sich damit im Unternehmen die vom Kapitalverhältnis konstituierte 'natürliche' Dominanz des ökonomischen über andere Formen des Moralbezugs oder, um Luhmanns Gedanken weiterzuspinnen, die systembedingte Überlegenheit 'der guten Folgen schlimmer Absichten'? Ich hege meine Zweifel,

denn zugleich wissen wir, daß sich in den kapitalistischen Industrieländern eine breite, kontroverse Diskussion über die Legitimität wirtschaftlichen Handelns und die Folgen des Industrialismus entfaltet hat. Nach dem Ende der Systemkonkurrenz auch das Ende dieser Debatte anzunehmen, dürfte kurzschlüssig sein. Die ökologische Blindheit der industriellen Produktionsweise ist strukturell bedingt und wird vermehrt in ganz 'normalen Katastrophen' (vgl. Perrow 1987) zutage treten. Das zieht der fröhlichen Verdrängung Grenzen.

Wie hat nun die 'Berufsmoral' der hochqualifizierten Angestellten auf den öffentlichen ökologischen Diskurs in Deutschland reagiert? Wir können über die technischen Berufe viel mehr sagen (vgl. auch Kossbiel u.a. 1987, Neef 1988) als über die kaufmännisch qualifizierten vom 'middle management' aufwärts. Erst in einigen jüngeren Beiträgen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (vgl. Dülfer 1990, Dierkes/Zimmermann 1991) wird diese Gruppe als wichtiger Akteur in den betrieblichen Entscheidungsprozessen beachtet und zugestanden, daß die klassische Parole vom gesellschaftlichen Nutzen des ökonomischen Eigensinns der neuen Qualität des Problems nicht gerecht wird. Aber auch die Industriesoziologie beginnt erst, sich von einer Sichtweise zu lösen, in der kaufmännisch-managerielle Kompetenzen, Berufsrollen und Positionen nach der reinen Kapitallogik fungieren und die Subjektivität ihrer Träger kaum interessiert. Eine differenzierte Soziologie des Managements, in der wichtige Veränderungen im tatsächlichen Spannungsfeld von 'Handlung' und 'Struktur' (vgl. Schienstock 1991b) interpretiert werden, steht noch aus. Für die folgenden Thesen bedeutet diese Lücke in der Forschung, daß wir vor allem auf empirische Befunde angewiesen sind, die den wissenschaftlich-technischen Berufen gelten.

Ein knappes Fazit unserer eigenen Untersuchung (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1992): Das Bedürfnis nach Teilnahme an einem gesellschaftspolitischen Diskurs, in den betriebliche Experten mit ihrem Fachwissen eintreten können, artikuliert eine gut ein Drittel umfassende *Minderheit* der hochqualifizierten Angestellten - vor allem mit natur- und technikwissenschaftlichem Hintergrund. Daß Unternehmenskulturen in dieser Hinsicht bislang wenig zu bieten haben, belegt ein deutlicher Zusammenhang: Wer unter den kritischen Experten ihre leeren Versprechen kritisiert, hat zumeist auch eine hohe Sensibilität für Umweltprobleme und eine kritische Einstellung zu dem in Wirtschaft und Politik vorherrschenden 'technokratischen Paternalismus' (Rehmann-Sutter 1992) entwickelt. Die persönliche Verunsicherung in der traditionellen Expertenrolle reicht zum Teil hoch in die Unternehmenshierarchien hinauf. Auch in kleinen und mittleren Unternehmen, die technische Dienstleistungen anbieten und homogene Qualifi-

kationsgruppen wie Informatiker oder Ingenieure beschäftigen, sind Diskussionen über die ethische Zumutbarkeit von Projekten oder Aufträgen nicht selten. Daß wir derartige Anzeichen als Tendenz zu diskursiven Politikformen interpretieren, wird durch die weit verbreitete Wertschätzung von Bürgerinitiativen bestätigt. Die ethische Sensibilität und die Diskurs-Orientierung deuten wir als vorwärtsweisende Momente im professionellen Bewußtsein der 'technisch-wissenschaftlichen Intelligenz'. Allerdings sind die *Handlungsfelder*, auf denen diese Orientierung einer qualifizierten Minderheit praktisch werden könnte, bislang kaum auszumachen. Welche Perspektiven innerhalb und außerhalb des betrieblichen Berufsfeldes haben die Gewerkschaften den Experten in der Krise anzubieten?

### **7. Die Zukunft der industriellen Beziehungen: Folgerungen für die Probleme der gewerkschaftlichen Interessenvertretung**

In meinem Resümée kann ich die besonderen Umstände der *engineering services* kaum behandeln, die Schlußfolgerungen gelten vielmehr allgemein den hochqualifizierten Angestellten, ihrer Stellung in den industriellen Beziehungen und besonders ihrem Verhältnis zu den Gewerkschaften. Die betrieblichen Experten bilden eine derart wichtige Gruppe von abhängig Beschäftigten, daß ihre beruflichen, gesellschaftlichen und politischen Orientierungen weder den Unternehmensleitungen noch den Arbeitnehmerorganisationen gleichgültig sein können. Vor allem die Gewerkschaften stehen vor einem gewaltigen Dilemma: Die Berufs- und Qualifikationsstruktur ihrer Mitglieder hinkt um ca. 30 Jahre hinter der Entwicklung in den Unternehmen her. Gerade auf den Feldern hochqualifizierter Arbeit wird sich aber mit entscheiden, ob in neuen Kernsektoren der deutschen Industrie - z.B. in der Computerbranche - quasi gewerkschaftsfreie Zonen entstehen (vgl. Baethge u.a. 1989, Denkinger 1992).

Wir haben in unserer Studie die hochqualifizierten Angestellten nicht ohne Ironie, aber auch nicht ohne Grund die 'Fortschrittmacher' genannt. Daß ihr technischer Optimismus in eine Krise geraten ist, erscheint unstrittig. Aber ebenso deutlich ist, daß aus der doppelten Erfahrung von Grenzen - des Vertrauens im Unternehmen und des technischen 'Fortschritts' in der Gesellschaft - noch längst kein Handeln nach gemeinsamen Interessen entsteht (vgl. Bader 1991, 131). Die Befunde unserer Untersuchung sind gerade in dieser Hinsicht ernüchternd. Aus ihnen leite ich dennoch mit aller Vorsicht einige Thesen über das zukünftige Verhältnis der deutschen Industriegewerkschaften zu den hochqualifizierten Angestelltengruppen ab. Sie beziehen sich zwar speziell auf den Bedeutungszuwachs der wissenschaftlich-technischen Angestellten, gelten aber auch insgesamt dem strukturel-

len und historischen Wandel der 'Konfliktpartnerschaft' in Deutschland (vgl. Müller-Jentsch 1991, Baethge/Wolf 1992).

a) Die Organisationskraft und die gesellschaftliche Potenz der Gewerkschaften hängen langfristig von der Frage ab, wie diese die zunehmend differenzierten Interessen der verschiedenen Arbeitnehmergruppen aufgreifen. Allein schon die wachsende strategische Bedeutung der hochqualifizierten Angestellten für die Unternehmens- und die Gesellschaftspolitik stellt die Gewerkschaften vor die Notwendigkeit, mit den neuen, kaum organisierten Berufsgruppen in Dialog zu treten. Dabei haben die Arbeitnehmer-Organisationen keine kurzfristigen Rekrutierungserfolge zu erwarten. Die zuweilen vorgeschlagene Verwandlung der deutschen Industriegewerkschaften in bloße 'Dienstleistungsorganisationen' mit einer pragmatischen Vertretungspraxis würde wenig nützen und wäre eher gefährlich, denn derartige Politikkonzepte würden alte Mitgliedschaften abstoßen, ohne neue in erheblichem Umfang hinzuzugewinnen.

b) Ein harter, ein knappes Drittel umfassender Kern von hochqualifizierten Angestellten läßt sich durch die subjektiv vorherrschende Aufstiegsorientierung rein utilitaristisch leiten und erscheint *weder dialog- noch organisationsfähig*. Der auf Karriere und Machtteilhabe gerichtete Blick fällt nicht auf die objektiven Widersprüche der beruflichen Rolle. Aber neben dieser Minderheit wächst, so scheint mir, in großen und mittleren Unternehmen, die jeweils mit an der Spitze der technologischen Konkurrenz stehen, die Gruppe der qualifizierten Angestellten, die neue, politisierungsfähige Ansprüche an Arbeit, Beruf, persönliche Lebensgestaltung und Gesellschaftspolitik entwickeln. Auch sie bilden in den entsprechenden Berufs- und Statusgruppen eine qualifizierte *Minderheit*, die in der praktischen Anwendung des beruflichen Expertenwissens die betrieblichen und gesellschaftlichen Verhältnisse differenziert und kritisch wahrnimmt. Sie zeigen eine latente Bereitschaft zum persönlichen Engagement in sozialen Bewegungen und sind wichtige Dialogpartner für Gewerkschaften, sofern sich deren gesellschaftliche Praxis den neuen Ansprüchen öffnet.

c) Die '*Individualität*', die als objektive Strukturtenenz und gruppenspezifische Ausprägung von Sozialcharakteren in der Soziologie kontrovers diskutiert wird (vgl. dazu Baethge 1990, Neckel 1989), kann gerade bei den Berufsgruppen der 'wissenschaftlich-technischen Intelligenz' nicht nur als hemmendes Moment für solidarisches Handeln gewertet werden. In der Sozialgeschichte der deutschen Ingenieure (vgl. Hortleder 1970, Ludwig/ König 1981) sind die Traditionen der Staatstreue und des technokratischen Elitedenkens derart virulent gewesen, daß demgegenüber die Artikulation zunächst individueller Ansprüche und Interessen einen zivilisatorischen Fortschritt bedeuten *kann* - aber nicht muß. Zudem erfaßt der Prozeß der



Individualisierung hochqualifizierte Angestellte oder moderne Dienstleistungsberufe nicht exklusiv. Die biographische »Verkehrung der typischen Mobilisierungs- und Politisierungskurve« (Kern 1989, 220) wirkt sich überall aus, wo junge Beschäftigtengruppen aufgrund verlängerter Ausbildungsphasen schon vor dem Eintritt in den Beruf die wichtigsten Sozialisationsprozesse durchlaufen haben. Sie sind dann über verspätete betriebliche Erfahrungen allein kaum mehr zu organisieren.

d) Eine moderne *Interessenpolitik*, die hochqualifizierte Angestellte einbezieht, müßte auf den Ebenen des Betriebs, der Tarifverträge und der Gesellschaftspolitik ansetzen. In den Gewerkschaften (besonders im Programm *Tarifreform 2000* der IG Metall, aber auch in der IG Chemie) stehen folgende Problem- und Aktionsfelder zur Diskussion:

- die Absicherung von Partizipationsansprüchen neben, aber nicht in Konkurrenz zu betrieblichen Mitbestimmungsformen (vgl. Mahnkopf 1989, Dörre/Wolf 1992)
- die Gestaltung der Leistungsbewertung (vgl. Schmidt 1992)
- die Regelung von Arbeitszeiten und Formen des Freizeitausgleichs für Überstunden
- die Durchsetzung von Ansprüchen auf innerbetriebliche und berufliche Weiterbildung (vgl. Mahnkopf 1990)
- die Garantie des Rechts auf Arbeitsverweigerung bei Verletzung gesetzlicher Normen oder subjektiver 'berufsmoralischer' Maßstäbe (vgl. Wendeling-Schröder 1988, Kreuder 1992).

Der objektive Bedeutungszuwachs der Unternehmensebene als Arena der Interessenregulierung schließt gerade für die gewerkschaftliche Angestelltenpolitik drei gravierende Probleme ein, auf die sie schlecht vorbereitet ist. *Erstens* ist die Balance zwischen eindeutigen und flexiblen Regelungen, zwischen Schutz- und Gestaltungsfunktionen betrieblicher oder tariflicher Vereinbarungen besonders schwierig. Vor allem ist jeweils zu entscheiden, wo und in welchem Maße *Regelungsinhalte* oder *Regelungsverfahren* zu präferieren sind. Die je konkrete Lösungsform wird die Macht- und Entscheidungsbalance zwischen Unternehmensleitung, den betroffenen Gruppen, dem Betriebsrat und der Gewerkschaft folgenreich beeinflussen. *Zweitens* sind die Betriebsräte und die gewerkschaftlichen Verwaltungen in ihrer gegenwärtigen *Qualifikationsstruktur* kaum in der Lage, die differenzierten Ansprüche qualifizierter Berufsgruppen aufzugreifen und in eine kohärente Vertretungspolitik umzusetzen. *Drittens* stehen die Betriebsräte und Gewerkschaften, wenn sie berufspolitisches Neuland betreten, vor der Aufgabe, die Interessenvielfalt der verschiedenen Beschäftigtengruppen positiv aufzunehmen und Erfolge für die hochqualifizierten Angestellten nicht mit (absoluten oder relativen) Verlusten für die traditionellen, gewerkschaftlich stärker organisierten Beschäftigtengruppen zu erkaufen (vgl. Stück 1991, 146).

e) Unsere Untersuchung zum beruflichen Selbstbild und der gesellschaftlichen Orientierung hochqualifizierter Angestellter wies vor allem ein star-

kes Mitgestaltungsbedürfnis auf Feldern *jenseits des Betriebs* aus. Gewiß bedeutet diese Orientierung auch ein Stück Verdrängung der hautnäheren beruflichen Konflikte im Unternehmen. Aber derselbe Umstand läßt sich auch positiv fassen: gerade der verstärkte Gesellschaftsbezug des Berufsbewußtsein eröffnet für den historisch fast überfälligen Dialog zwischen Gewerkschaften und hochqualifizierten Angestellten neue Chancen. Eine beachtliche Minderheit unter ihnen nimmt die Gewerkschaften als Partner von 'sozialen Bewegungen' wahr und wäre bereit, das eigene Expertenwissen in eine *demokratisch strukturierte Organisation* einzubringen. Um diesen Ansprüchen zu genügen, müssen die Gewerkschaften eine neue Balance zwischen demokratischen Diskurs- und kollektiven Aktionsformen erst noch entwickeln.

## 5. Ein Fazit

Die Mehrheit der hochqualifizierten Angestellten und vor allem derjenigen, die in markt- und kundenorientierten Funktionen der 'engineering services' tätig sind, wird die Berufsrolle in der Unternehmensorganisation innerlich motiviert ausfüllen und auf die modernen Formen materieller, fachlicher, statusbezogener und symbolischer Gratifikationen zählen. Gleichzeitig werden sich die Widersprüche und Belastungen häufen, die im dezentral-autoritären Unternehmensmodell des *chorus-line*-Typs angelegt sind.

Eine Minderheit von hochqualifizierten Angestellten leidet an dem von den Systemen *Arbeit* und *Lebenswelt* erzwungenen Verhaltens-Schisma zwischen Berufs- und Staatsbürgerrolle. Sie entwickelt das Bedürfnis nach einer Reintegration gesellschaftlicher Erfahrungen in die berufliche Verantwortung. Die Frage wird sein, welche Antworten die Unternehmenspolitik einerseits, die Gewerkschaften andererseits auf die Ansprüche dieser Minderheit entwickeln. Ob die deutschen Gewerkschaften das kritische, bislang unorganisierte Potential an hochqualifizierten Angestellten betrieblich *und* gesellschaftspolitisch binden können, wird u.a. davon abhängen,

- wie *beide Seiten* im dualen System der industriellen Beziehungen auf den qualitativen Wandel der betrieblichen Organisationsformen und Beschäftigtenstrukturen reagieren: ob 'amerikanische Muster' vordringen oder die deutschen sich im Wandel bewähren (vgl. dazu Wever/Allen 1992);
- ob *partizipatorische Unternehmenskonzepte* den hohen fachlichen und sozialen Ansprüchen der Beschäftigten wirklich gerecht oder wesentlich *Ideologie* bleiben werden;
- ob der öffentliche *Legitimationsdruck*, der von der ökologischen Frage auf die Unternehmen ausgeht, erhalten bleibt oder (für eine Zeitlang) durch die 'soziale Frage' kompensiert wird, die sich im Zuge der deutschen Vereinigung in *neuen* Interessenkonstellationen zeigt;
- ob die Ausbildung an den Hoch- und Fachhochschulen die jeweils disziplin-immanenten Maßstäbe für den Gesellschaftsbezug von Expertenwissen *diskursiv* vermittelt oder ob die in den Massenhochschulen verschulte Wissensaneignung eine 'Entmoralisierung' und Gesell-

schaftsferne des professionellen Selbstverständnisses und damit eine individualistisch *verengte* Berufsorientierung unter hochqualifizierten Dienstleistern begünstigt;  
- ob die *Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt* auch in einigen Segmenten hochqualifizierter Berufe schärfer wird oder ob der Status der meisten Betriebsexperten als *Rationalisierungsgewinner* im Modernisierungsprozeß unangetastet bleibt. Gewinner haben, wie Hirschman (1974) zeigt, die Chance und die Neigung, auf die Verletzung von Interessen eher mit 'Abwanderung' als mit 'Widerspruch' gegen die Situationen zu reagieren, die ihre Ansprüche enttäuschen. Verlierer aber, die zukünftig im mittleren Management wie in den betrieblichen Fachlaufbahnen zu erwarten sind, haben den Widerspruch erst noch zu lernen.

Die Gewerkschaften bewegen sich bei ihren Organisationsversuchen in einem schwierigen, zum Teil feindlichem Gelände, weil sie weder an den Orten noch in den Zeitphasen präsent sind, in denen sich mit dem fachlichen auch das gesellschaftliche Bewußtsein der hochqualifizierten Angestellten auszuprägen beginnt. Sie stehen vor der Aufgabe, die Mitglieder dieser exklusiveren Gruppen als Experten *und* Betroffene anzusprechen. Gelingt ihnen das nicht einmal gegenüber der skizzierten *Minderheit*, die den betrieblichen Wandel unter den Bedingungen der Risikogesellschaft *kritisch* wahrnimmt, so bedroht das langfristig die Handlungsfähigkeit auf zwei Ebenen.

Die deutschen Gewerkschaften wären erstens auf der *betrieblichen und unternehmenspolitischen Ebene* nicht in der Lage, sich traditionslosen, aber strategisch wichtigen Berufsgruppen als »kollektives Gedächtnis« anzubieten, »das die spontanen, individuellen Orientierungen an kurzfristigen Eigeninteressen korrigiert« (Ganßmann 1991, 18), geschweige denn als Organ für die Umsetzung differenzierter persönlicher Erfahrungen in solidarisches Handeln. Die Gewerkschaften würden sich zweitens *als soziale Bewegung* verabschieden und das Terrain jenseits der Betriebs- und Tarifpolitik aufgeben. Sie überließen die Synthetisierung und praktische Anwendung des gesellschaftlich produzierten Expertenwissens allein der Unternehmenspolitik. Sie fänden sich damit ab, daß die mit der wissenschaftlichen Spezialisierung gezogenen Grenzen zwischen beruflichen Disziplinen und Qualifikationsstufen nur in einem Medium praktisch überwunden werden: im kapitalistischen Kalkül von höchst formaler und deshalb partikularer Rationalität. Der Rückzug fiele in eine Zeit, in der diese Form der Praxis immer prekärere Folgen für die 'Lebenswelt' produziert und deshalb *neue soziale Bewegungen* versuchen, die Grenzen zwischen Ökonomie und Politik, zwischen Betroffenen und Expertengruppen, zwischen Subsystemen und Subkulturen wieder passierbar zu machen. Gelingt es den Gewerkschaften angesichts des weit fortgeschrittenen Wandels der Qualifikations- und Berufsstrukturen nicht, mit Arbeitern und Angestellten aller Stufen und Sparten am Entwurf einer erweiterten sozialen Bewegung zu arbeiten, so wäre das, wie Horst Kern (1989, 210) zuspitzt,

»gleichbedeutend mit dem Scheitern eines gewerkschaftlichen Lebensprinzips: der Verwandlung arbeitsprozeßlicher in politische Macht.«

## Literatur

- Albach, H. 1989a: Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59. Jg., H. 4, S. 397-420
- Albach, H. 1989b: Führungsdistanz und optimale Unternehmensführung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59. Jg., H. 11, S. 1219-1228
- Albach, H. 1989c: *Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft*, München
- Albach, H. 1990: Das Management der Differenzierung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg., H. 8, S. 773-787
- Alizadeh-Saghati, A.-A., Vollrath, K. 1988: *Stärke im Konflikt: Der Mitarbeiter im Unternehmen*, Berlin (PSI-Manuskript)
- Altmann, N., Sauer, D. (Hg.) 1989: *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie*, Ffm.
- Bader, V.M. 1991: *Kollektives Handeln. Protheorie sozialer Ungleichheit und kollektiven Handelns*, Teil 2, Opladen
- Baethge, M. 1990: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, *SOFI-Mitteilungen*, Dezember 1990, S. 1-11
- Baethge, M. u.a. 1989: Strukturwandel an den Gewerkschaften vorbei? Bedingungen und Probleme gewerkschaftlicher Politik gegenüber hochqualifizierten Angestellten, *SOFI-Mitteilungen* Nr. 16, S. 60 ff.
- Baethge, M. u.a. 1991: *Regulierung und Deregulierung der Dienstleistungsarbeit in der BRD und den USA*, Eschborn
- Baethge, M., Wolf, H. 1992: *Das deutsche System industrieller Beziehungen im Umbruch ?*, verv. Manuskript, Göttingen
- Baethge, M., Denkinger, J., Kadritzke, U. 1992: *Zum Wandel von Berufsperspektiven und sozialen Interessenlagen von hochqualifizierten Angestellten (Abschlußbericht)*, Göttingen
- Bleicher, S., Fehrmann, E. (Hg.) 1992: *Autonomie und Organisation. Die neuen ArbeitnehmerInnen*, Hamburg
- Buttler, G., Stegner, E. 1990: Industrielle Dienstleistungen, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. Jg., 11/1990, S. 931-946
- Clegg, S. R. (ed.) 1990: *Organization Theory and Class Analysis*, Berlin, New York
- Cornetz, W. 1991: Ökonomische Aspekte des dienstleistungsorientierten Strukturwandels, in: Littek, W. u.a.: *Dienstleistungsarbeit*, S. 35-75
- Denkinger, J. 1992: Berufsprobleme und Interessenorientierungen hochqualifizierter Angestellter, in: Bleicher, S., Fehrmann, E. (Hg.) 1992, S. 57-77
- Deutschmann, C. 1989b: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller »Imperialismus« des Managements, *Soziale Welt*, 389, S. 374-396
- Dierkes, M., Zimmermann, K. (Hg.) 1991: *Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung*, Wiesbaden
- Dörre, K., Wolf, H. 1992: *Partizipative Wende im Management ?* Verv. Ms., Göttingen
- Drucker, P.F. 1992: Dienstleister müssen produktiver werden, *Harv. Manager*, 2/1992, 64-72
- Dülfer, E. (Hg.) 1991: *Organisationskultur*, 2.Aufl., Stuttgart
- Eckardt, H.-P., Hengstenberg, H., Löffler, R. 1988: Subjektivität und die Stofflichkeit des Arbeitsprozesses, in: Schmiede, R. (Hrsg.): *Arbeit und Subjektivität*, Bonn, S. 101-141
- Edwards, P. 1991: Konflikt und Konsens. Die Organisation der betrieblichen industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft*, München, S. 31-61
- Ettighoffer, D. 1992: Les nomades électroniques, *Le Monde*, 16. septembre 1992, p. IV
- Frese, E., Maly, W. (Hg.) 1989: Kundennähe durch moderne Informationstechnologien, Düsseldorf (*Schmalenbachs Zeitschr. f. betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 25)

- Gaßmann, H. 1991: Gesellschaft im Wandel ! Gewerkschaft im Wandel? *LTA-Forschung*, Heft 2, (Reihe des Landesmuseums für Technik und Arbeit in Mannheim)
- Gondek, H.-D., Heisig, U., Littek, W. 1992: Vertrauen als Organisationsprinzip, in: Littek, W., Heisig, U., Gondek, H.-D. (Hrsg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit*, Berlin, S. 33-55
- Heisig, U. 1989: *Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb*, Konstanz
- Heisig, U. 1992: Vertrauensbeziehungen und Interessenvertretung im Angestelltenbereich, in: Bleicher, S., Fehrmann, E. (Hg.) 1992, S. 119-142
- Herrigel, G.B. 1989: Industrial Order and The Politics of Industrial Change: Mechanical Engineering, in: Katzenstein, P.J. (ed.) 1989, S. 185-220
- Hirschman, A.O. 1974: *Abwanderung und Widerspruch*, Tübingen
- Hortleder, G. 1970: *Das Gesellschaftsbild des Ingenieurs*, Ffm..
- Hyman, R. 1991: Strategie oder Struktur? Die widersprüchliche Handlungskonstellation des Managements der Arbeit, Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): 1991, S. 63-103
- Jürgens, U. 1992: Synergiepotentiale der Entwicklungskooperation - Japan als Vorbild der Zusammenarbeit von Zulieferern und Endherstellern bei der Produktentwicklung, *WZB*, Bln.
- Junne, G. 1989: Competitiveness and the Impact of Change Applications of »High Technologies«, in: Katzenstein, P.J.(ed.): *Industry and Politics in West Germany*, S. 249-274
- Kador, F.-J. 1992: Unternehmenspolitik und qualifizierte Belegschaften - Aufgaben und Herausforderungen für die Personalpolitik, in: Trautwein-Kalms, G. (Hg.) 1992, S. 141-153
- Katzenstein, P.J. (ed.) 1989: *Industry and Politics in West Germany*, Ithaca and London
- Kern, H. 1989: Zur Aktualität der Kamps um die Arbeit, in: Krämer, H.L., Leggewie, C. (Hrsg.): *Wege ins Reich der Freiheit, André Gorz zum 65. Geburtstag*, Berlin, S. 200-224
- Kistner, K.-P., Schmidt, R. (Hg.) 1991: *Unternehmensdynamik: Horst Albach zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.) 1992: Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungsfirmen für Hersteller, in: *Die unternehmerischen und menschlichen Aspekte im Bereich Informationstechnik bis zum Jahr 2000, Soziales Europa*, Beiheft 2/92, S. 101-111
- Kossbiel, H, Bammé, A., Martens, B. 1987: *Ingenieure und Naturwissenschaftler in der industriellen Forschung und Entwicklung*, Ffm., New York
- Kreibich, R. u.a. 1990: *Zukunft der Telearbeit*, Eschborn
- Krell, G. 1991: Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft ? in: Dülfer, E. (Hrsg.): *Organisationskultur*, S. 147-160
- Kreuder, T. 1992: Institutionelle Interessenvertretung, Arbeitnehmerautonomie und Recht, in: Kreuder, T. (Hg.): *Der orientierungslose Leviathan*, Marburg, S. 153-176
- Littek, W., Heisig, U. 1990: Work Organization Under Technological Change, in: Clegg, S.R. (ed.): *Organization Theory...*p. 299-314
- Littek, W., Heisig, U., Gondek, H.-D. (Hg.) 1991: *Dienstleistungsarbeit*, Berlin
- Littek, W., Heisig, U., Gondek, H.-D. (Hg.) 1992: *Organisation von Dienstleistungsarbeit*, Bln.
- Lorino, P. 1991: Etre Citoyen dans l'Entreprise, *Le Monde Diplomatique*, Septembre 1991
- Ludwig, K.H., König, W. (Hg.) 1989: *Techniker, Ingenieure und Gesellschaft. Geschichte des Vereins Deutscher Ingenieure 1856-1981*, Düsseldorf
- Luhmann, N. 1987: Die Unterscheidung von Staat und Gesellschaft, in: *Soziologische Aufklärung 4*, Opladen, S. 67-73
- Mahnkopf, B. 1988: Soziale Grenzen 'fordistischer Regulation', in: Mahnkopf, B. (Hg.): *Der gewendete Kapitalismus*, Münster, S. 99-143
- Mahnkopf, B. 1989: Die dezentrale Unternehmensorganisation - (k)ein Terrain für neue »Produktionsbündnisse? *PROKLA 76*, 19. Jg., September, S. 27-50
- Mahnkopf, B. 1990: Betriebliche Weiterbildung. Zwischen Effizienorientierung und Gleichheitspostulat, *Soziale Welt*, Jg. 41, H. 1, S. 70-96
- Maly, W. 1989: Kundennähe durch Informationstechnologie - Erfahrungen im Bereich Medizinische Technik der Siemens AG, in: Frese, E., Maly, W. (Hg.): *Kundennähe*, 139-149
- Meyer, U., Leuppi, R. 1992: Outsourcing - ein neuer Megatrend in der Informatik, *io Management Zeitschrift*, 61. Jg., Nr. 4, S. 49-51

- Miles, I. 1989: Services and the New Industrial Economy, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): *Dienstleistungen - neue Chancen für Wirtschaft und Gesellschaft*, Berlin, S. 49-65
- Müller-Jentsch, W. (Hg.) 1991: *Konfliktpartnerschaft*, München
- Neckel, S. 1989: Individualisierung und Theorie der Klassen, *PROKLA* 76, 19. Jg., S. 51-59
- Neef, W. 1988: Zwischen Expertenmacht und Detailarbeit, in: Steinkühler, F., Bleicher, S. (Hrsg.): *Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten*, Hamburg, S. 104-123
- Nilsson, R., Grapatin, L. 1989: Kundenorientierung durch Informations- u. Kommunikationstechnologien bei KHD, in: Frese/Maly (Hg.) 1989, S. 77-87
- Osterloh, M. 1989: Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*, Stuttgart, S. 143-161
- Perrow, C. 1987: *Normale Katastrophen*, Ffm., New York
- Pirker, R. 1991: Der Transaktionskostenansatz - ein brauchbares Paradigma zur Erklärung der Existenz von Firmen? *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 16. Jg., H. 2, S. 18-26
- Pries, L., Schmidt, R., Trinczek, R. 1990: *Entwicklungspfade von Industriearbeit*, Opladen
- Rehmann-Sutter, C. 1992: Die Natur als Labor? Zur Ethik der Freisetzung genmanipulierter Organismen, *Neue Zürcher Zeitung*, 213. Jg., Nr. 290, 13./14.12.1992
- Reiss, M. 1992: Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation, *Harvard Manager*, 2/1992, S. 57-62
- v. Rosenstiel, L. 1991: Unternehmensethik, in: Dierkes, M., Zimmermann, K. (Hg.) 1991, S.128-155
- v. Rosenstiel, L. 1992: Symbolische Führung, *io Management Zeitschrift*, 61.Jg., Nr.3, 55-58
- v. Rosenstiel, L., Einsiedler, H.E., Streich, R.K. 1987: *Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik*, Stuttgart
- Sabel, C., Kern, H., Herrigel, G. 1991: Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma, in: Mendius, H.G., Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): *Zulieferer im Netz - zwischen Abhängigkeit und Partnershaft*, Köln
- Schienstock, G. 1991a: Struktur, Politik oder soziale Praxis. Perspektiven einer soziologischen Theorie des Managements, *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 16. Jg., H. 2, S. 27-40
- Schienstock, G. 1991b: Theoretische Perspektiven einer Soziologie des Managements, unv. Manuskript, Wien
- Schmidt, R. 1992: Angestellte und Leistung, in: Bleicher, Fehrmann (Hg.) 1992, 143-154
- Simon, H. 1991: Kundennähe als Wettbewerbsstrategie und Führungsherausforderung, in: Kistner, K.-P., Schmidt, R. (Hg.) *Unternehmensdynamik...S. 253-273*
- Staeble, W. 1989: Human Resource Management und Unternehmensstrategie, *Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3/89, S. 388-396
- Staeble, W. 1991: Unternehmer und Manager, in Müller-Jentsch, W. (Hg.) 1991, S. 105-121
- Stück, H. 1991: Soziale Differenzierung und gewerkschaftliche Organisation von Angestellten, in: Lütke, W., Heisig, U., Gondek, H.-D. (Hrsg.): *Dienstleistungsarbeit*, S. 131-148
- Trautwein-Kalms, G. (Hg.) 1992: *Kontrast-Programm Mensch-Maschine. Arbeiten in der High-Tech-Welt*, Köln
- Traxler, F. 1991: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.): 1991, S. 139-165
- Wendeling-Schröder, U. 1988: Autonomie und Verantwortung von Industriewissenschaftler(inne)n, *WSI-Mitteilungen*, 41. Jg., H. 12, S. 697-706
- Wever, K.S., Allen, C.S. 1992: Is Germany a Model for Managers? *Harvard Business Review*, September-October 1992, p. 36-43
- Wildemann, H. 1992: Entwicklungsstrategien für Zuliefererunternehmen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62. Jg., H. 4, S. 391-413
- Witte mann, K.P., Wittke, V. 1987: Rationalisierungsstrategien im Umbruch?, *SOFI-Mitteilungen*, Juni 1987, S. 47-86