

Von Lean Production zu Produktionssystemen: analytische Perspektiven und eine Fallstudie

Produktionssysteme sind gestaltbar

Barbara Heil; Martin Kuhlmann

Die arbeitspolitische Debatte zum Thema ‚Lean Production‘ liegt zwar bereits gut 20 Jahre zurück. In den Betrieben des industriellen Sektors spielen die seit Beginn der 1990er Jahre verstärkt etablierten Organisationskonzepte jedoch nach wie vor eine wichtige Rolle – zunächst vor allem Elemente wie *Just-in-time*-Fertigung mit reduzierter Lagerhaltung, Teamarbeit oder standardisierte Fließprozesse. Auch wenn der Begriff *Lean Production* aus den Betrieben fast verschwunden ist, gilt das Toyota Produktionssystem (TPS) unverändert als Rollenvorbild effizienter Produktionsgestaltung. Allerdings hat sich die Debatte mittlerweile von der zunächst noch vergleichsweise engen Bindung an die arbeits- und produktionsstrukturellen Besonderheiten des Automobilbaus gelöst und findet mittlerweile breiter unter Überschriften wie „ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)“ oder *Operational* bzw. *Business Excellence* statt. Bei einem Vergleich von verschiedenen Produktionssystemen und *Excellence*-

Reorganisationskonzepten zeigt sich, dass es sich im Kern jedoch immer wieder um die gleichen Grundprinzipien und Gestaltungskonzepte handelt.

Auch wenn die wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskussion seit Jahren nicht mehr die Intensität früherer Auseinandersetzungen um *Lean Production* hat, gibt es nach wie vor eine große Aufmerksamkeit für die Frage der Gestaltung von Produktionssystemen – sowohl in den Betrieben selbst und in begleitenden Aktivitäten von Verbänden sowie Beratungseinrichtungen, aber auch in der wissenschaftlichen Debatte. Selbst große Unternehmen, welche Trends der Entwicklung industrieller Strukturen prägen, befinden sich in ihrem eigenen Selbstverständnis nach wie vor in der Phase der Umsetzung der entsprechenden Organisationskonzepte. Die Umgestaltung der Arbeits- und Produktionsstrukturen wird unter der Überschrift ‚Produktionssysteme‘ in jüngerer Zeit wieder verstärkt diskutiert.

Inhalt:

Titelthema:	Produktionssysteme sind gestaltbar	1
SOFI intern:	Neubesetzung des Kuratoriums und Geschäftsbericht 2012	2
SOFI-Tagung:	„Work in Progress“ 2013: Finanzialisierung im Visier	6
Aus den Projekten:	Parität im Arbeitskampf: Zur Verfassungsmäßigkeit des § 160 Abs. 3	10
	Kollaborative Innovationen: Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen	11
	Neues Projekt zur Energiewende: Die Rolle von Bottom-up-Initiativen im Erneuerbare-Energien-Sektor	13
	Für eine Soziologie öffentlicher Güter	15
Promotionen am SOFI:	Arbeitsbewusstsein und beschäftigtengetragene Optimierungsprozesse (Barbara Heil)	16
	<i>Flexicurity</i> und Verwirklichungschancen (René Lehweß-Litzmann)	17
Veröffentlichungen:	M. Schumann: Das Jahrhundert der Industriearbeit	18
	M. Baethge u.a.: Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung	19
	Ausgewählte Vorträge von SOFI-MitarbeiterInnen	19
	Veröffentlichungen von SOFI-MitarbeiterInnen	20
	Personalia	20
	Impressum	3

Perspektiven bei der Gestaltung von Produktionssystemen

Die Vielzahl von Gestaltungselementen und Organisationskonzepten, die in den Betrieben im Rahmen von Produktionssystemen vorangetrieben werden, haben ihre Wurzeln in unterschiedlichen Wissensbeständen und fachlichen *Communities*. Diese lassen sich analytisch zu eigenständigen Perspektiven bündeln. Grob unterscheiden lassen sich dabei:

(1) eine Logistik- bzw. *Supply-Chain-Perspektive*, bei der es im Kern um die Ausrichtung der Produktion auf Kundenaufträge und eine bedarfs-

gerechte Belieferung (*Just-in-Time* und *Just-in-Sequence* im Kontext veränderter Zulieferstrukturen), eine minimierte Lagerhaltung und Fließprozesse geht;

(2) eine *Qualitätsmanagement-Perspektive*, die auf transparente, standardisierte Prozesse setzt, zugleich jedoch die Verantwortlichkeit der Beschäftigten hervorhebt sowie deren aktive Mitarbeit betont. Sie ist mittlerweile in eine Vielzahl formalisierter Qualitätsmanagementsysteme gemündet (ISO 9000 ff., EFQM sowie branchenspezifische Formen, aber auch Konzepte wie Six Sigma);

(3) eine *Industrial-Engineering-Perspektive*, die in enger Anlehnung an japanische Produktionsmethoden zunächst bestehende Produktionsabläufe durch die Reduzierung sogenannter nicht wertschöpfender Tätigkeiten optimiert hat. Mittlerweile ist sie jedoch zu umfassenderen, eher expertengetriebenen Konzepten wie Wertstromoptimierung übergegangen. Zugleich verfolgt sie auf der Basis von Konzepten wie kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP/Kaizen) eine größere Prozessnähe der Experten sowie teilweise eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten in Optimierungsprozesse;

SOFI intern

Neubesetzung des Kuratoriums des SOFI

In das **Kuratorium des SOFI** wurden in diesem Jahr neu berufen: *Prof. Dr. Benedicte Zimmermann* vom Centre Georg Simmel der EHESS Paris, *Prof. Dr. Heike Solga* vom Wissenschaftszentrum Berlin und *Prof. Dr. Sighard Neckel* von der Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt/Main. Die neuen Kuratorinnen und der neue Kurator haben Mitte Mai ihre Tätigkeit aufgenommen. Am 16.5.2013 traf sich das Kuratorium zu seiner jährlichen Sitzung in Göttingen und konstituierte sich in neuer Besetzung. Zugleich fand auch ein Wechsel im Vorsitz dieses wissenschaftlichen Aufsichtsgremiums statt. Prof. Dr. Karin Gottschall, die seit 2006 dem Kuratorium vorstand, wird abgelöst von Prof. Dr. Heike Solga. In der Kuratoriumssitzung dankte der Präsident des SOFI, Prof. Dr. Martin Baethge im Namen des gesamten Instituts Karin Gottschall für ihre wertvolle Unterstützung des Instituts und für ihr außerordentliches Engagement als Vorsitzende des SOFI-Kuratoriums.

Im Mai erschien auch der **Geschäftsbericht 2012** des SOFI.

Der Geschäftsbericht portraitiert die Projekte, die in den Forschungsschwerpunkten des Instituts laufen. Er gibt zudem eine Übersicht der Veröffentlichungen und Vorträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SOFI und legt eine Leistungsbi-

lanz des Instituts für das Jahr 2012 vor. Deutlich wird hier, dass es dem Institut seit 2011 gelungen ist, die Präsenz und Sichtbarkeit des Instituts als Initiator und Organisator wissenschaftlicher Debatten zu erhöhen. Hierzu zählt eine verbesserte Publikationsbilanz, die Durchführung jährlicher Konferenzen unter dem Titel „SOFI-Work in Progress“, aber auch die Beteiligung des Instituts an der von der Universität initiierten „Nacht des Wissens“. Hinzu kommt, dass das Institut weiterhin mit Nachdruck die Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses verfolgt. Schließlich hebt der Geschäftsbericht erneut die Bedeutung der Grundfinanzierung des Instituts durch das Land Niedersachsen hervor. Die Grundfinanzierung gibt infrastrukturelle Stabilität und ermöglicht eine eigenständige Ausrichtung der Forschungsleistungen.

Der Geschäftsbericht kann auf der Website des SOFI unter <http://www.sofi.uni-goettingen.de/index.php?id=1127> abgerufen werden.



(4) und schließlich eine *arbeitspolitische Perspektive*, für die von Beginn an die Stichworte Gruppen- bzw. Teamarbeit, Aufgabenerweiterung (*multi-tasking*) und Beteiligung (*employee involvement/empowerment*) zentral waren, wobei in der arbeitspolitischen Debatte frühzeitig auf den ambivalenten Charakter und die sehr unterschiedlichen Ausprägungen betrieblicher Strategien hingewiesen wurde.¹

Relevant ist die analytische Unterscheidung verschiedener Perspektiven der Gestaltung von Produktionssystemen nicht nur, weil sie eine Erklärung für Branchenunterschiede in den Diskursen und Reorganisationsverläufen liefern kann. In Verbindung mit der Frage, welche Akteursgruppen auf Unternehmensebene für die Konzipierung der jeweiligen Reorganisationsstrategie verantwortlich sind und wer auf der betrieblichen Ebene die Konzeptumsetzung vorantreibt, kann es zudem zu unterschiedlichen Ausprägungen und Akzentsetzungen bei der Realisierung von Produktionssystemen kommen. Empirische Studien, die geeignet wären, die bisherigen Entwicklungen mit Blick auf ihre Wirkungen auf Arbeit zu bilanzieren, sind gegenwärtig zwar nicht verfügbar. Die im Zuge von Fallstudien und Gestaltungsüberlegungen bislang vorliegenden Einschätzungen deuten jedoch auf unterschiedliche Ausprägungen mit jeweils spezifischen Wirkungen für die Beschäftigten hin und verweisen auf bestehende Gestaltungsspielräume. Die Unterscheidung von Perspekti-

ven und damit Schwerpunktsetzungen bei der Gestaltung von Produktionssystemen in Verbindung mit der in der Arbeitssoziologie seit den 1980er Jahren gängigen Typisierung differierender arbeitspolitischer Strategien könnte sich daher auch als relevant für die Analyse der Arbeitsfolgen von Produktionssystemen erweisen. Wenn wir im Folgenden schlaglichtartig einige Befunde einer Fallstudie zur Umsetzung eines Produktionssystems vorstellen,² so geht es uns darum, einen Beitrag zur

tionssystemen über relevante Gestaltungsspielräume verfügen. Der von uns vorgestellte Fall WL ist nicht nur ein Beispiel für innovative Arbeitspolitik, er steht zugleich für die Priorisierung einer arbeitspolitischen Perspektive auf die Einführung von Produktionssystemen.

Der Fall WL: ein beteiligungsorientiertes Produktionssystem

Betrieb WL ist ein typischer Maschinenbauzulieferer (Teilezulieferer) mit ca. 800 Beschäftigten, der zu einem



Debatte darüber zu liefern, mit welchen Wirkungen bestimmte Ausprägungen von Produktionssystemen einhergehen können. Hierbei vertreten wir die These, dass Unternehmen und Betriebe bei der Einführung von Produk-

großen, weltweit agierenden europäischen *Engineering*-Unternehmen (über 45.000 Beschäftigte) gehört. Dieses ist v.a. im Bereich Antriebe als Zulieferer für den Fahrzeug- und Maschinenbau aktiv. Der Standort selbst produziert eine breite Produktpalette in einer weiten Spanne von Losgrößen für unterschiedliche zumeist industrielle Anwendungen. Die Produktion (mechanische Fertigung und Montage) umfasst sowohl stark automatisierte als auch manuelle Bereiche; am Standort angesiedelt sind außerdem in die Konzernstrukturen eingebundene Vertriebsaktivitäten und ein kleiner Entwicklungsbereich. Hinsichtlich der Produktionsstrukturen, der Fertigungstechnologien aber auch der Beschäftigtenstrukturen handelt es sich beim Betrieb WL um ein typisches Maschinenbauunternehmen mit einer langen Tradition. Ende der 1980er Jahre wurde das

Impressum

Die Mitteilungen aus dem SOFI erscheinen ca. dreimal im Jahr.

Herausgeber: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)
an der Georg-August-Universität, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen,
Tel.: (0551) 52205-0, E-Mail: sofi@sofi.uni-goettingen.de,
Internet: <http://www.sofi.uni-goettingen.de>

Redaktion: Volker Baethge-Kinsky, Klaus-Peter Buss, Namara Freitag, Jürgen Kädler,
René Lehweiß-Litzmann, Rüdiger Mautz

Endredaktion und Layout: Martina Parge, PARGE PR

Fotos: Klaus-Peter Wittemann, Bundesverband Solarwirtschaft u.a.

Die Mitteilungen aus dem SOFI sind auf der Website des SOFI (www.sofi.uni-goettingen.de) als PDF-Download erhältlich und können online abonniert werden.

Werk allerdings aus einem staatlichen Mischkonzern ausgegliedert und vom jetzigen Eigentümer übernommen. Diese Veränderung liegt zwar lange zurück, ist im Betrieb aber nach wie vor präsent. Der neue Eigentümer hat den Betrieb, in den zuvor kaum noch investiert wurde, seit den 1990er Jahren technologisch, produkttechnisch und organisatorisch stark modernisiert; immer noch gegenwärtig ist außerdem der starke Bruch im Bereich der Management-

legschaft – selbst in Krisenzeiten – als sozialer, verlässlicher Arbeitgeber. Hinsichtlich der Reorganisation der Produktions-, Arbeits- und Organisationsstrukturen kann man den Fall WL als schon fast paradigmatisch bezeichnen. Nahezu sämtliche seit den 1990er Jahren in der Industrie umgesetzten neuen Organisationskonzepte finden sich auch hier: entlang von Produktlinien segmentierte, flussorientierte Fertigungsabläufe, standardisierte Prozesse, teamförmig auf-

jedoch eine aktive, eigenständige Umsetzung und Weiterentwicklung der Methoden betreibt und im Konzern als vorbildlich gilt.

In den letzten Jahren wurde im Betrieb WL als jüngste Reorganisationsetappe unter der Überschrift *Manufacturing* bzw. *Business Excellence* (BE) vor allem eine systematische Arbeitsweise bei der Behebung von Prozessstörungen sowie zur Intensivierung von Verbesserungsaktivitäten etabliert: Die gewählte Vorgehensweise baut dabei weniger auf expertengetriebenen KVP/Kaizen-Workshops (*Industrial-Engineering-Perspektive*), sondern auf eine netzwerkartige Struktur von Meetings in Kombination mit *Bottom-up*-Eskalationsstufen. Basis des BE-Konzeptes sind tägliche (5-10 Min.), vor allem jedoch wöchentliche Abweichungs- bzw. Verbesserungsbesprechungen (20-30 Min.), in denen die in sogenannten „*Practice Grounds*“ zusammengefassten Arbeitsteams (Arbeiter wie Angestellte) sich über Produktionsstörungen und Probleme ihres Arbeitsbereiches austauschen, diese dokumentieren und über mögliche Lösungen diskutieren. Moderiert werden diese Gespräche von sogenannten BE-Begleitern (insg. etwa 35), bei denen es sich um Beschäftigte aus unterschiedlichen Abteilungen handelt, die diese Aufgabe neben ihrer normalen Tätigkeit übernehmen. Wichtig hierbei ist, dass der Fortschritt der Problemlösung in den nachfolgenden *Meetings* nachverfolgt wird, dass den Teams (bzw. dem jeweils benannten ‚Kümmerer‘) Zeit und Ressourcen bereitgestellt werden, Problemlösungen zu realisieren und dass es gängige Praxis ist, Zuständige aus anderen Abteilungen zu den wöchentlichen Verbesserungsgesprächen hinzuzuziehen.



kultur. Während es sich zuvor um einen Teilbetrieb eines staatsnah agierenden Großunternehmens mit stark hierarchisierten Führungsstrukturen und in hohem Maße bürokratisierten Abläufen handelte, hat der neue Eigentümer flachere Hierarchiestrukturen und eine neuartige Kultur eines direkten, offenen Umgangs sowohl im Management als auch zwischen Management und Belegschaft etabliert. Zugleich wurde eine Ausrichtung der Fabrik auf transparente Prozessabläufe und Kennzahlen vorangetrieben. Kontinuität gibt es im Bereich der eher kooperativen betrieblichen Arbeitsbeziehungen, und auch in den Bereichen Bezahlung, Arbeitszeiten und soziale Absicherung gilt der neue Eigentümer in der Be-

gabenintegrierte Arbeitsstrukturen bis hin zu den mittlerweile gängigen Qualitätsmanagementmethoden wie TQM, Null-Fehler-Konzepten und Six Sigma oder Optimierungsmethoden wie KVP/Kaizen. Aufgrund seiner internationalen Ausrichtung gehört das Unternehmen zu den Vorreitern und nimmt für sich in Anspruch, sich einerseits an den Methoden des Toyota Produktionssystems zu orientieren, diese andererseits jedoch auf die eigenen Bedingungen angepasst zu haben und den einzelnen Standorten Freiräume in der Umsetzung der Produktionsprinzipien zu lassen. Spürbar ist dies auch am Standort WL, der einerseits zwar in die unternehmensweiten Reorganisationsprogramme (gegenwärtig: *Business Excellence*) eingebunden ist, andererseits

Sollten sich die Probleme auf der ersten Eskalationsstufe nicht beheben lassen, können sie in täglichen, wöchentlichen und monatlichen BE-Runden auf die jeweils höheren Managementebenen hocheskaliert werden. Bestandteil der BE-Systematik und gelebte Praxis ist im Betrieb WL außerdem, dass das mittlere und obere Management wöchentlich und monatlich selbst vor Ort ist, um sich über den Stand von Veränderungsak-

tivitäten zu unterrichten und direkt mit den Beschäftigten zu diskutieren. Mittels dieser Kombination aus einer beteiligungsorientierten Form von *Shop-floor-Management* und einer Ausdifferenzierung von Arbeitsrollen (BE-Begleiter, Kümmerer) ist es nicht nur gelungen, ein hohes Maß an Veränderungsdynamik im Betrieb zu erzeugen, sondern die neuen Ansätze zugleich in der Belegschaft breit zu verankern. Durch die Einführung des Konzeptes in der Produktion, in den produktionsnahen Dienstleistungsbereichen und bei den Angestellten sowie durch die Vernetzung über die aus allen Unternehmensbereichen kommenden BE-Begleiter haben sich nicht nur der allgemeine Kenntnisstand über betriebliche Probleme sowie die Qualität und Geschwindigkeit ihrer Bearbeitung weiter verbessert, sondern auch das wechselseitige Verständnis und die Kommunikationsbeziehungen im Betrieb. Unseren Interviews, Gruppendiskussionen und Befragungsdaten zufolge wird das Konzept *Business Excellence* bei den Beschäftigten überwiegend überaus positiv beurteilt und zugleich als Verbesserung der Arbeitssituation sowie des betrieblichen Umgangs bewertet:

[Arbeiter:] „Über jedes Problem, das es gegeben hat, und jede Verbesserung, die es gibt, wird gesprochen. Was bringt’s und warum (...). Man fühlt sich dann nicht niedergeprügelt, sondern arbeitet das Thema gemeinsam auf.“

[Angestellter:] „Also es ist jetzt schon gut, wenn wir so zusammen stehen (...). Jetzt haben wir wirklich mal die Zeit, dass wir wirklich reden über das. Weil vorher ist das eh immer nur so schnell gegangen und jetzt stehen wir wirklich zusammen. Da gibt es einen Kümmerer, der macht das dann. Also das ist voll positiv.“

[Arbeiter:] „Es ist schon sinnvoll und interessant, sich mal um eine Abweicheung zu kümmern. Da lernt man Leute aus anderen Bereichen kennen und hat mehr Einblicke in die betrieblichen Abläufe.“

Die Zustimmung zum BE-Konzept ist insgesamt hoch, negative Entwicklun-

gen spielen fast keine Rolle. Nur sehr wenige Arbeiter und Angestellte (< 10 Prozent) halten das Konzept sowie die verschiedenen Elemente für nicht sinnvoll. Teams, in denen die Beschäftigten unzufrieden mit der bisherigen Umsetzung des BE-Konzepts sind, sprechen sich nicht für „Abschaffen“ aus, sondern fordern vielmehr eine beschleunigte Realisierung. Bei einem hohen Niveau der Umsetzung des BE-Konzeptes wird sowohl von den Arbeitern als auch in den Angestelltenbereichen besonders betont, dass sich folgende Aspekte verbessert haben: der Kenntnisstand über Probleme von Kollegen, die Aufmerksamkeit der Führung für die Probleme der Beschäftigten, die Bereitschaft der Kollegen sich um Ablaufverbesserungen zu kümmern und die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten. Bezeichnend ist außerdem, dass die Ebene der unmittelbaren Produktionsvorgesetzten besonders positiv urteilt. Die Angestellten beurteilen die Wirkungen des BE-Konzeptes durchgehend etwas positiver. Beide Gruppen betonen jedoch, dass sich die Möglichkeiten, eigene Vorstellungen in die Gestaltung der Arbeit einzubringen, verbessert haben.

Produktionssysteme sind gestaltbar

Der Betrieb WL lässt sich aus arbeitspolitischer Hinsicht als *Good-Practice*-Beispiel für die Umsetzung von Produktionssystemen charakterisieren. Und der Fall macht deutlich, wie wichtig eine beteiligungsorientierte *bottom-up*-Vorgehensweise hierbei ist. Mit dem großen Gewicht, das in diesem Fall auf erweiterte sowie weniger stark hierarchisierte Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten und auf die Bereitstellung entsprechender Ressourcen gelegt wird, stellt er zugleich einen Kontrapunkt zum *Mainstream* der zumeist eher methoden- und expertengetriebenen Umsetzung von Produktionssystemen dar. Auch bei WL findet sich die gesamte Breite der für Produktionssysteme typischen Gestaltungselemente. Indem vom lokalen Management ein besonderes Augenmerk auf die Aspekte Verbesserung von Kommunikations- und Problemlöseprozessen, Beteiligung und Aktivierung gelegt wird, ist er jedoch

vor allem beispielhaft für eine arbeitspolitische Perspektive auf die Gestaltung von Produktionssystemen.

Im Betrieb WL steht dies nicht im Widerspruch zu transparenten Prozessen und standardisierten Arbeitsmethoden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sich die Beschäftigten bei der Behebung von Prozessstörungen und Prozessverbesserungen aktiv beteiligen, der Betrieb eine weite Definition von Prozessverbesserungen zulässt und Raum für flexible Formen der Standardisierung schafft. So werden in den Angestelltenbereichen, in denen rigide Formen der Standardisierung und Formalisierung besonders stark kritisiert werden, die wöchentlichen Treffen vor allem zur besseren Abstimmung von Prozessen und Schnittstellen genutzt. Am Beispiel des Falles WL wird deutlich, dass es erhebliche Spielräume bei der Realisierung von Produktionssystemen gibt und die in der Literatur vielfach kritisierte Tendenz der Retaylorisierung durch Produktionssysteme nicht der einzige Entwicklungspfad ist. Umso wichtiger erscheint es uns daher, die Umsetzung von Produktionssystemen und die hiermit einhergehenden arbeitspolitischen Entwicklungen verstärkt zum Gegenstand empirischer Forschung zu machen.

Anmerkungen

¹ Erwähnt seien noch drei weitere Perspektiven, die sich allerdings nicht auf die Gestaltung der Arbeits- und Produktionsstrukturen beziehen: (5) eine *Produktentwicklungsperspektive* (insb. *Simultaneous Engineering*, Verlagerung auf Zulieferer), (6) eine *personalpolitische Perspektive* (Differenzierung in Kern- und Randbelegschaften) und (7) eine *Industrielle-Beziehungen-Perspektive* (Verbesserung der Arbeitsbeziehungen).

² Die Fallstudie wurde im Rahmen der vom Land Oberösterreich geförderten Begleitforschung: „Agilitätsrelevante Ausprägungen innovativer Arbeitspolitik“ durchgeführt und ist zudem Teil des Promotionsvorhabens von Barbara Heil (vgl. S. 16 und <http://www.sofi-goettingen.de/index.php?id=985>).

SOFI-Tagung „Work in Progress“ 2013

Finanzialisierung im Visier

Michael Faust; Harald Wolf

Die „Finanzialisierung“ der Ökonomie hat bereits ihre Geschichte. Das Ende des Börsensegments „Neuer Markt“ fand vor nunmehr zehn Jahren nur noch im Kleingedruckten statt. Damit endete eine in Deutschland ohnehin kurze Phase, in der viele der (Wahn-) Vorstellung verfallen waren, man könne durch Aktienkauf von Unternehmen einer „neuen Ökonomie“ über Nacht reich werden und darauf seine Altersversorgung aufbauen. Nach dem Platzen der *New-Economy*-Blase rückten andere Fragen in den Vorder-

vestoren neue Eigentümer werden und kapitalmarktorientierte Managementkonzepte („*Shareholder Value*“) Einzug halten?

Noch bevor befriedigend geklärt war, ob die vorgeschlagenen Theorien und Konzepte (Finanzmarktkapitalismus, Finanzialisierung) für die Analyse des Kapitalmarkteinflusses auf Unternehmen tragen und inwieweit die dabei unterstellten Einflussfaktoren für die deutsche Wirtschaft gegeben sind, macht sich seit 2008 eine andere Dimension des Finanzialisierungsphänomens nachdrücklich bemerkbar. Die

Realwirtschaft erscheint als Opfer einer entfesselten und von der Realwirtschaft entkoppelten Finanzbranche, die wieder gezähmt werden muss (gefasst unter dem Begriff der „*profit financialization*“¹). Durch diese Akzentverschiebung droht die Einflussnahme von Finanzmarktakteuren auf ‚produzierende‘ Unternehmen und die von ihnen verfolgten Strategien („*control financialization*“) aus dem Blick zu geraten. Beide Dimensionen sind voneinander sicherlich nicht zu trennen, doch wie hängen die unterschiedlichen Aspekte von Finanzialisierung zusammen? Woran machen wir die Diagnose einer neuen Kapitalismusformation fest? Wie wirkt sich der Einfluss der Finanzmarktakteure in den Unternehmen auf deren Innovationstätigkeit und die Entwicklung von Arbeit und Beschäftigung aus?

Diese Themen standen im Zentrum der 2. SOFI-Tagung „Work in Progress“ im März diesen Jahres. Unter dem Titel „Finanzmarktkapitalismus – Arbeit – Innovation“ hatten wir hierzu Sozialwissenschaftler/-innen eingeladen, die mit unterschiedlichen Schwerpunkten und konzeptionellen Zugriffen zu diesen Fragen bereits wichtige Beiträge geliefert haben. Prominenter Gastredner aus den USA war *William Lazonick* (University of Massachusetts Lowell), der als ein intimer Kenner der dortigen *Shareholder-Value*-Bewegung seit langem über den Zusammenhang von *Corporate Governance* und Innovation forscht. Rund 90 diskussionsfreudige Teilnehmer/-innen aus Wissenschaft und Praxis forderten die Referenten im Verlauf der Tagung mit ihren Fragen und Kommentaren immer wieder heraus und machten die Veranstaltung zu einem Erlebnis. Im Folgenden wollen wir schlaglichtartig einige Eindrücke von der SOFI-Tagung vermitteln.²

Was ist und bewirkt Finanzmarktkapitalismus?

Gewissermaßen für die „großen Fragen“ war das 1. Panel der Tagung zuständig, in dessen Zentrum insbeson-



William Lazonick: Welche Governance braucht Innovativität?

grund, die mit dem Bedeutungsgewinn der Finanzmärkte einhergingen: Was heißt es für Arbeit und Beschäftigung, für Wachstum und Innovationsfähigkeit, wenn sich in den Kernbereichen der deutschen Wirtschaft die traditionellen Eigentums- und Personalverflechtungen auflösen, zunehmend internationale institutionelle In-

Finanz(markt)krise, die von ihr beförderte allgemeine Wirtschaftskrise und die durch staatliche Krisenbewältigungsversuche (Bankenrettung) maßgeblich mitausgelöste Staatsschuldenkrise rücken vor allem die fatale Rolle der (Investment-)Banken und die Frage der Regulierung der Finanzmärkte in den Vordergrund. Die sogenannte

dere die Frage stand, wie die interessierenden Phänomene analytisch zu bündeln sind: Ab wann und aufgrund welcher Merkmale sprechen wir von Finanzmarktkapitalismus als einer neuen kapitalistischen Formation? Einen eleganten Lösungsvorschlag machte *Christoph Deutschmann* (Universität Tübingen), der der schillernden Begriffsverwendung von Finanzialisierung mit einer Mehrebenenanalyse zu Leibe rückte. Diese ermöglicht es, Phänomene der „*profit financialization*“ und der „*control financialization*“ auseinander zu halten und zugleich ihren gemeinsamen Ursachen auf den Grund zu gehen.

Trotz Gemeinsamkeiten in der Analyse sollten nach Ansicht von *Michael Faust* und *Jürgen Kädler* (SOFI) wesentliche Differenzen, die in einer allgemeinen Finanzmarktkapitalismus-Syndromatik leicht verloren gehen, analytisch klarer auseinander gehalten werden. Ausreichend deutlich zu machen wäre, welche Phänomene dem Finanzmarktkapitalismus zugerechnet werden sollen und welche nicht, wer die jeweiligen Trägergruppen und welches die relevanten institutionellen Regeln sind sowie welche kognitiv-kulturellen Konzepte für deren Entstehung und Verbreitung sorgen. Dies sei auch notwendig zur Bestimmung (unternehmens-)politischer Gegenkonzepte.

Klaus Dörre (Universität Jena) machte hingegen den von ihm als Ersatz für „flexiblen Kapitalismus“ vorgeschlagenen neuen Formationsbegriff „Finanzmarktkapitalismus“ stark und argumentierte, dass dieser beide Phänomene im Zusammenspiel erfassen solle. Er hob dabei auf die allgemein krisenverschärfenden Wirkungen der Finanzmarktkrise von 2008ff ab (als Ergebnis der Prozesse der „*profit financialization*“), die auch auf solche Unternehmen und deren Beschäftigte durchschlagen, die nicht unmittelbar von „*control financialization*“ betroffen sind, und allemal – über Bankenrettung und Schuldenkrise – auf Steuer-

zahler und Lohnabhängige. Schließlich zählte er auch ein verändertes Machtverhältnis zwischen Politik und Wirtschaft zur neuen Kapitalismusformation, wobei die Wirtschaft nun von der internationalen Finanzindustrie dominiert erscheint.

Finanzmarktperspektiven auf Unternehmen: mehrdeutig und widersprüchlich

„Key note speaker“ *William Lazonick* zeigte in seinem Vortrag am amerika-

(Humboldt Universität Berlin) untersuchte Ratingagenturen, die Unternehmensanleihen analysieren, im Hinblick auf die Bewertung von Innovationen und Innovationsfähigkeit. *Michael Faust*, *Jürgen Kädler* und *Rüdiger Mautz* (SOFI) fragten nach den Bewertungskriterien von Bankanalysten und Fondsmanagern und nach den damit verbundenen (potentiellen) Einflussnahmen. *Marcel Tyrell* (Zeppelin Universität Friedrichshafen) untersuchte Finanzierungsflüsse und die



Gregory Jackson: Wie kommt 'short termism' zustande?

nischen Beispiel, wie die Innovativität von Unternehmen durch Veränderungen der *Corporate Governance* in Richtung „*Shareholder Value*“ untergraben werden kann. Demgegenüber hatte *Gregory Jackson* (FU Berlin) bereits im 1. Panel sehr differenziert unterschiedliche Konstellationen zwischen Finanzinvestoren und Managern und deren Orientierungen im Hinblick auf die Frage analysiert, ob diese zur Kurzfristorientierung von Unternehmen beitragen.

Das 2. Panel knüpfte hier mit der Frage an, ob und wie unterschiedliche Finanz(markt)akteure Einfluss auf Unternehmen nehmen. *Natalia Besedovsky*

Beziehungen zwischen Banken und Unternehmen. *Klaus Kraemer* (Universität Graz) band die Beiträge in einer kommentierenden Gesamtschau an die Fragestellung zurück. In dem Panel wurde deutlich: Bezieht man diese Vielfalt von Akteuren und die damit gegebenen Interessenlagen und Orientierungen mit ein, wird Finanzialisierung selbst mehrdeutig und widersprüchlich. Nicht alle Bewertungen und Einflussnahmen wirken in die gleiche Richtung, und sie haben zudem nicht notwendigerweise immer die gleiche Intensität. Umso wichtiger ist es, zu einer integrierten Sichtweise zu kommen, die berücksichtigt, dass die strategischen Spielräume der

Fortsetzung von S. 7

Unternehmen steigen können, wenn die externen Erwartungen und Einflussnahmen mehrdeutig sind.

Finanzmarkteinflüsse auf Innovation und Arbeit

Im 3. Panel wechselte die Perspektive. Wie werden Finanzmarkteinflüsse aus der Perspektive von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben konkret wahrgenommen und berücksichtigt, und welche Folgen haben sie für die Arbeits- und Innovationsbedingungen? Oder um die bereits früh für die Arbeits- und Industriosozologie gestellte Frage Michael Schumanns aufzugreifen: „Frisst die Shareholder-Value Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?“

Sowohl *Hartmut Hirsch-Kreinsen* (TU Dortmund) als auch *Harald Wolf* (SOFI) betonten in ihren Beiträgen die Besonderheit von Innovationen und von Innovationsarbeit: deren begrenzte Planbarkeit, unkalkulierbare Kosten und die Notwendigkeit von kreativer Autonomie und Ungewissheitstoleranz. Dem steht entgegen, dass „ungezügelter“ Innovationsarbeit auch zur Kostenexplosion und Terminüberschreitung führen und so die Rentabilität gefährden kann. Unter dem zunehmenden Einfluss des Finanzmarktes, so der von Hirsch-Kreinsen resümierte Diskussionstand, wird eine Verschärfung dieses Dilemmas vermutet: „ungeduldiges“ Kapital mit Kurzfristorientierung und wachsenden Renditeerwartungen, die Ökonomisierung der Prozesse und der Abbau organisatorischer Redundanzen sowie der größere Einfluss von Outsidern im Innovationsprozess sind dabei wichtige Faktoren. Empirische Evidenzen für die Wirkung solcher Tendenzen seien allerdings rar und vor allem uneindeutig, so dass Pauschalaussagen mit Skepsis zu begegnen sei. Doch sei davon auszugehen, dass sich die Finanzmarkteffekte auf die Innovationsbedingungen etwa in AGs mit Streubesitz, in finanzmarktdistanzierten Firmen, *Private-Equity*-finanzierten mittelständischen Firmen oder *Venture-Capital*-finanzierten *High-Tech*-Firmen unterschieden. Da das Innovationssystem selbst fragmentiert sei, schlug Hirsch-Kreinsen daher die Betrachtung von Innovationskonstellatio-

nen vor, in denen spezifische Finanzmarktsegmente (Finanzierungssysteme, Eigentumsstrukturen, *Corporate Governance*), Technologiefelder und Innovationsstrategien der Unternehmen zusammenwirken. So gibt es Konstellationen, die das Innovationsdilemma verschärfen, während andere eher radikale Innovationen ermöglichen. Wolfs Befunde bestätigten hier zwar die Wirksamkeit von Finanzmarkteinflüssen (Finanzkennzahlen als Messkriterium), die durchaus negative Folgen für Innovationsfähigkeit und Arbeitsbedingungen von Innovationsarbeiter/-innen haben

Jürgen Beyer (Universität Hamburg) und *Nick Kratzer* (ISF München) zeigten Arbeitsfolgen finanzmarktorientierter Unternehmensstrategien auf. Beyer erörterte am Fallbeispiel eines Automobilwerks, wie „der lange Arm des Finanzmarktes“ auf Unternehmensebene spürbar werden kann. Das früher technikorientierte Unternehmen habe sich aufgrund selbst oder fremd auferlegter Renditeziele in ein kennzahlenorientiertes Unternehmen verwandelt, in dem das Innovationsdilemma mehr und mehr nach einer Seite hin aufgelöst zu werden scheint.



Engagierter Debattenredner: Friedhelm Hengsbach

können. Zugleich werden diese Einflüsse aber auch organisatorisch eingeeht. Mächtige Koalitionen von Innovationspromotoren, die sich auf konkurrierende Begründungsordnungen zur Finanzmarktrationalität stützen können, wirken der Finanzialisierung auch weiterhin entgegen. Auch hier ist also Konstellationsanalyse gefragt.

Profiterwartungen werden in ein wertorientiertes Managementmodell übersetzt, dessen Rendite- und Kostenorientierung sich kaum noch mit anderen Zielvorstellungen wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Technikorientierung verknüpfen lasse. Auch Kratzer behandelte Kennzahlen und Zielvereinbarungen als Teilaspekte des Wandels der Unternehmenssteuerung, den



Abschlusspodium: Torsten Windels, Klaus-Peter Hennig, Ioannis Papassavvas, Michael Faust, Tanja Jaquemin, Wolfgang Kazmarek

er als „finanzmarktgetriebene Vermarktlichung“ charakterisierte. Diese bewirke eine systematische Überlastung der Organisation, wobei die Vorgabe „unerreichbarer Ziele“ Dauerprobleme für die Beschäftigten erzeugte. Dieses Überlastungssyndrom drohe in eine gesellschaftliche Reproduktionskrise umzuschlagen.

Aus der Perspektive der Arbeits- und Innovationsbedingungen in Unternehmen betrachtet, zeigten sich in den Beiträgen also deutlich die Brisanz und Problematik finanzmarktorientierter und -begründeter Umstrukturierungen, allerdings auch deren Uneindeutigkeiten. Vor allem die Frage nach der Funktion und den Folgen von Kennzahlensystemen, die als Steuerungsmodus eine wichtige Rolle spielen, wurde in der Diskussion aufgegriffen. Generell, so der Konsens, falle es schwer, den konkreten Zusammenhang der auf Basis von qualitativer Arbeitsforschung gewonnenen Befunde mit den Entwicklungen auf der gesellschaftlichen Meso- und Makroebene herzustellen, die in der Diskussion über „Finanzialisierung“ im Vordergrund stehen. Die Verhältnisse können je nach Konstellation beträchtlich variieren. Hier erscheint Hirsch-Kreinsens Differenzierung nach Innovationskonstellationen überaus sinnvoll. Die auf

der SOFI-Tagung präsentierten und diskutierten Befunde bezogen sich im Wesentlichen auf einen besonders finanzmarktexponierten Ausschnitt und blieben so auf bestimmte Dimensionen des Wirkungszusammenhangs begrenzt. Künftige Forschung wird die jeweiligen Eigenarten der unterschiedlichen „Biotope“ genauer ausloten müssen, um die Arbeits- und Innovationsfolgen von „Finanzialisierung“ besser bestimmen zu können.

Tagungsabschluss: Das „Monster Finanzindustrie“ wird besichtigt

Nicht nur für Belebung, sondern auch für manch aufschlussreiche Ergänzung sorgte die Abschlussdiskussion mit einem Podium von „Praktikern“, die in unterschiedlichen Rollen Finanzialisierung betreiben, erleben, erleiden, abwehren oder gestalten. Hier trafen *Ioannis Papassavvas* als Vertreter eines führenden Vermögensverwalters, der Allianz Global Investors, und der Chefvolkswirt der Nord LB, *Torsten Windels* auf *Wolfgang Kazmarek*, den ehemaligen Gesamtbetriebsratsvorsitzenden bei Roche Deutschland, *Tanja Jaquemin*, die Ressortleiterin Unternehmens- und Mitbestimmungspolitik beim IG-Metall-Vorstand und *Klaus-Peter Hennig*, ehemals Arbeitsdirektor und Vorstandsmitglied bei ThyssenKrupp Stainless. Vermutlich ist keiner

der Beteiligten, der Zuhörer und der Diskutanten aus dem Publikum ganz ohne überraschende Einsichten aus dieser Podiumsdiskussion herausgegangen.

Reichlich Anschauungsmaterial bot die Diskussion für den Gesichtspunkt, dass zwischen der Einflussnahme unterschiedlicher Arten von Finanzinvestoren auf Unternehmen differenziert werden muss. So reklamierte *Papassavvas* für die Allianz Global Investors (AGI), dass deren Fondsmanager, anders als viele angelsächsische Finanzinvestoren, überwiegend langfristig engagiert seien. Man verfolge nicht generell eine Politik der „value extraction“ über die Steigerung von Ausschüttungen oder Aktienrückkaufprogramme, wie das *William Lazonick* in seiner „Keynote“ für den US-Fall als verbreitete Praxis berichtet hatte. „Wir sind bereit auf Dividende zu verzichten, wenn das Geld innovativ investiert wird“, so *Papassavvas*.

Welche Bedeutung hat die Eigentümerstruktur börsennotierter Unternehmen für die Unternehmenspolitik? Sowohl *Hennig* als auch *Katzmarek* bestätigten die Bedeutung eines stabilen Ankerinvestors für eine börsennotierte Firma: für ThyssenKrupp die Stiftung, für Roche zwei Familien als

Fortsetzung von S. 9

größere Eigentümer. Feindliche Übernahmeversuche seien so ausgeschlossen und das Management müsse sich nicht so sehr um Quartalsergebnisse und kurzfristige Börsenkursentwicklungen sorgen. Er sei froh, dass Roche ein Familienunternehmen sei, das „entspanne die Situation“, sagte Katzmarek. Dies ändere aber nichts daran, dass es Renditevorgaben gebe, Aktienkurs- und Dividendenentwicklung Erfolgsmaßstäbe darstellten und Finanzkennzahlen zur internen Steuerung Verwendung fänden. Innovationen seien vor Ort früher oft zufällig entstanden, weil es organisatorische Freiräume gab. Heute könne ein Innovationsprojekt jederzeit aus ökonomischen Gründen gestoppt werden. Auch die Auswirkungen für die betroffenen Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieure seien heute dramatischer, weil es nur noch wenige Projekte parallel gebe und mit dem Ende des eigenen Projekts die Frage auf die Tagesordnung gesetzt werde, ob und wo man weiter beschäftigt werden könne. „Wie soll das gehen, wenn man mit Angst an Innovationen arbeiten soll?“, fragte der Betriebsrat in die Runde.

Für die eine oder den anderen überraschend war die Einigkeit auf dem Podium darüber, dass das „Monster Finanzindustrie“ durch Re-Regulierung gebändigt werden müsse. Zu diesem Monster gehöre wohl auch Allianz

Global Investors mit 500 Mrd. Investment, so etwas süffisant Torsten Windels, der sich als Vertreter einer öffentlichen Bank und damit eines anderen Teils der Finanzindustrie selbst nicht so richtig dazu zählte. Hier überraschte der AGI-Vertreter Ioannis Papassavvas mit seiner Zustimmung zu Forderungen nach einer europäischen Finanztransaktionssteuer. In dieser sieht er einen Weg, kurzfristorientierte Investoren zu bändigen, ohne langfristig orientierte Vermögensverwalter zu schädigen. Damit würden dann auch die „Cayman Island Fuzzies rausgeschleucht, die keiner braucht“.

Unterschiedliche Positionen wurden mit Blick auf die konkreten Maßnahmen zur Bändigung des Monsters vertreten. Während Katzmarek und Jaquemin für eine Stärkung der Mitbestimmung plädierten, wollte Papassavvas die Entscheidung über die Vorstandsvergütung zu einer Sache der Aktionäre auf der Hauptversammlung machen. Einen zusätzlichen Akzent, nämlich in Richtung einer qualifizierten Begrenzung des Aktionärsinflusses, setzte Katzmarek mit dem Vorschlag, die Stimmrechtsausübung an die Haltedauer der Aktien zu binden.

Auch wenn die Tagung so mit offenen Fragen endete, bot diese Abschlussdiskussion reichlich Gelegenheit zur

Differenzierung und Einordnung des fiktiven Gesamtakteurs „Monster Finanzindustrie“. Für das SOFI bestätigte die Tagung das Konzept der neuen Tagungsreihe „Work in Progress“, indem sie die im Reihentitel angelegte Doppelbedeutung erfolgreich einlöste: einerseits erreichte Arbeitsfortschritte zu präsentieren, andererseits in der Forschungsarbeit weiter voranzuschreiten.

Anmerkungen

¹ Als „*profit financialization*“ wird die wachsende Aneignung von Profit durch den finanziellen Sektor, aber auch der wachsende Anteil von Profiten aus finanziellen Aktivitäten bei Nicht-Finanz-Unternehmen bezeichnet (Deeg 2011). „*Control financialization*“ hingegen bezieht sich auf den wachsenden Einfluss (bzw. die Kontrolle) von Finanzakteuren und Finanzmärkten über die Prioritäten und Praktiken des Managements von Nicht-Finanz-Unternehmen.

² Wer tiefer einsteigen will, kann Präsentationen und teilweise auch Texte der ReferentInnen auf unserer Homepage einsehen (<http://www.sofi-goettingen.de/index.php?id=1115>). Eine Buchveröffentlichung mit den überarbeiteten Beiträgen und weiteren einleitenden, kommentierenden und resümierenden Texten ist in Arbeit.

AUS DEN PROJEKTEN

 **Parität im Arbeitskampf**

Sozial- und rechtswissenschaftliche Expertise zur Verfassungsmäßigkeit des § 160 Abs. 3 SGB III

Im Jahr 1986 trat der § 116 Abs. 3 AFG (heute § 160 Abs. 3 SGB III) in Kraft, der der Bundesagentur für Arbeit untersagt, durch Zahlung von Arbeitslosengeld in laufende Arbeitskämpfe (Streik, Aussperrung) einzugreifen. Damit wurde eine rechtliche wie auch politische Entscheidung getroffen, die weitreichende Folgen für die Arbeitskampfpärität zwischen den Sozialpartnern hat. Das Bundesverfassungsgericht hielt die Regelung mit Urteil vom 4.7.1995 für „noch“ verfassungsgemäß,

betonte dabei allerdings, nur die aktuelle Situation der Arbeitskampfpärität beurteilen zu können. Das Urteil ist keine Prognose. Von heute aus betrachtet stellt sich die Frage, ob sich die Situation zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern in Zeiten prekärer Beschäftigung, neuer betrieblicher Strukturen und globaler Arbeitsmärkte nicht wesentlich verändert hat. Das Projekt prüft im Rahmen einer rechts- und sozialwissenschaftlichen Expertise, welche

Auswirkungen diese Veränderungen auf die Beurteilung der Verfassungsmäßigkeit des § 160 SGB III haben. Es möchte damit der wissenschaftlichen Diskussion um diese Regelung neue Impulse geben. Dieses Projekt wird von Berthold Vogel (SOFI) zusammen mit der Rechtswissenschaftlerin Eva Kocher von der Viadrina-Universität in Frankfurt/Oder durchgeführt und wird gefördert durch das Hugo-Sinzheimer-Institut in Frankfurt/Main.

Start des Projektes: Kollaborative Innovationen

Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen

**Klaus-Peter Buss; Patrick Feuerstein;
Heidemarie Hanekop;
Jürgen Kädtler**

Wie greifen Unternehmen in Innovationsprozessen auf externes Wissen zu und wie wirken sich unterschiedliche Formen dieses Zugriffs auf die Innovationsprozesse in den Unternehmen aus? Diesen Fragen geht das neue Verbundprojekt des SOFI und der Universität Oldenburg nach. Faktoren wie die Globalisierung der Märkte, global verteilte Wertschöpfungsprozesse, die wachsende Bedeutung von Anwendern in Innovationsprozessen, die wachsende technologische Komplexität von Produkten und Prozessen und die sich verkürzenden Innovationszyklen haben in den letzten Jahrzehnten zu einer nachhaltigen Veränderung industrieller Innovationsprozesse beigetragen. Eine wesentliche Entwicklung hierbei ist eine zunehmend verteilte und kollaborative Form der Produktion des in Innovationsprozessen benötigten Wissens (Wittke; Hanekop 2011). Auf der einen Seite sehen die Unternehmen sich aufgrund des damit verbundenen Bedarfs an Ressourcen und Zeit immer weniger in der Lage, das benötigte Innovationswissen allein intern zu produzieren. Auf der anderen Seite besteht inzwischen nicht nur ein breites Angebot an externen Wissensproduzenten. Innovationswissen hat zugleich schon seit langem vielfach auch Warencharakter angenommen (Buss; Wittke 2001). Kurz: Unternehmen greifen in ihren Innovationsprozessen immer stärker auf externes Wissen zurück.

Governance-Formen des Wissenserwerbs

Dieser Zugriff kann allerdings auf recht unterschiedlichen Wegen stattfinden: Unternehmen können Wissen in Form von Patenten und Lizenzen erwerben oder entsprechende Entwicklungsaufträge an Dritte vergeben (*Markt*). Sie können Spezialisten anwerben oder spezialisierte Unternehmen aufkaufen – und so Wissensträger

in ihr Unternehmen integrieren und ihre eigenen, internen Fähigkeiten zur Wissensproduktion auf diese Weise ausbauen (*Hierarchie*). Sie können in ihren Innovationsprozessen arbeitsteilig vorgehen und in der Produktion des benötigten Wissens mit anderen Unternehmen kooperieren (*Netzwerk*). Oder sie können das frei zugängliche Wissen und die Problemlösungsfähigkeiten von Entwickler-Communities nutzen.

förmigen oder *community*-basierten Formen der Wissensaneignung tendenziell keine besondere Rolle zugemessen. Zum anderen gehen diese unterschiedlichen *Governance*-Formen im Zugriff auf externes Wissen immer auch mit Unterschieden in Bezug auf die Zugänglichkeit bzw. Exklusivität des Wissens (Kontrolle) einher. So sind markt- und hierarchieförmige Formen der Wissensaneignung eher dazu geeignet, den Zugang zu diesem



Jeder dieser Wege weist – so die Ausgangsüberlegung des Projektes – als *Governance*-Form im Zugriff auf externes Wissen spezifische Merkmale auf. Dies betrifft zum einen das Ausmaß, in dem Unternehmen sich nicht nur externes Wissen aneignen, sondern zugleich auch auf die Erzeugungsstrukturen dieses Wissens ausgreifen (müssen). So dienen sowohl Unternehmensübernahmen als auch netzwerkförmige Kollaborationen neben dem Erwerb konkreten Wissens immer auch dem Auf- bzw. Ausbau der internen Fähigkeiten zur Wissensproduktion. Demgegenüber wird dem externen Erzeugungskontext bei markt-

Wissen zu kontrollieren als die Kooperation in Netzwerken, in denen verschiedene Unternehmen Innovationswissen gemeinsam entwickeln, um es jeweils für ihre eigenen Zwecke zu nutzen. Noch weniger Kontrollmöglichkeiten bietet die Nutzung von frei zugänglichem, damit aber auch nicht-exklusivem Wissen, wie es in *Communities* erzeugt wird. Welche *Governance*-Form ein Unternehmen im Zugriff auf externes Wissen wählt, ist – so die Quintessenz der dem Projekt zugrunde liegenden Hypothesen – sowohl abhängig von seinen internen Ressourcen zur Wissensproduktion und dem Angebot extern verfügbarer

Fortsetzung von S. 9

Kompetenzen als auch von der Einschätzung von Komplexität und Kodifizierbarkeit des benötigten Wissens.

Probleme der Rekontextualisierung extern produzierten Wissens

Allerdings hat die Wahl der *Governance*-Form zugleich – hierauf fokussiert der zweite Teil der Projektfragestellung – Implikationen für die Nutzung des erworbenen Wissens. Jede Form von Wissen ist – mehr oder minder stark – durch den sozialen Kontext seiner Entstehung geprägt. Dies kann für Unternehmen bei der Nutzung externen Wissens zum Problem werden. Wissensproduktion basiert immer auch auf oftmals impliziten Annahmen, Hintergrundwissen und subjektiven Einschätzungen der Wissensproduzenten. Und es findet in einem bestimmten organisatorischen Kontext statt, der durch eigene Normen, Routinen und Abläufe geprägt ist. Solange die Schnittstellen zwischen internen Innovationsprozessen und externer Wissensproduktion klar definierbar sind – wie dies etwa bei einer Auftragsentwicklung der Fall sein kann – kommen solche Unterschiede zwischen Erzeugungs- und Nutzungskontext kaum zum Tragen. Je komplexer und je weniger kodifizierbar das zu erwerbende Wissen allerdings ist, desto schwieriger lassen sich Schnittstellen definieren und desto anforderungsvoller stellt sich die Aneignung und Nutzung dieses Wissen für das Unternehmen dar. Die Aufgabe besteht nicht alleine darin, externe Wissensbestände zu integrieren. Vielmehr stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, das in einem fremden Organisationskontext entstandene Wissen in ihren internen Innovationsprozessen nutzbar zu machen, ohne zugleich die Rahmenbedingungen, unter denen dieses Wissen generiert wurde, abbilden zu können (Rekontextualisierung). Aus der Innovationsforschung sind zahlreiche Fälle bekannt, in denen solch ein Wissenstransfer scheiterte. Ein Beispiel ist etwa der im Entwicklungslabor funktionierende Prototyp, der bei seiner Inbetriebnahme beim Kunden den Dienst versagt, weil sich die Rahmenbedingungen dort von denen seiner Entwicklungsumgebung unterscheiden.

Der zweite Teil der Fragestellung zielt hier auf den Zusammenhang zwischen der Art, in der sich Unternehmen Zugriff auf externes Wissen verschaffen, und der Reichweite der hiermit verbundenen innerbetrieblichen Rekontextualisierungsprobleme und Lernprozesse. Das Projekt geht in diesem Kontext davon aus, dass mit den unterschiedlichen *Governance*-Formen des Wissenserwerbs je eigene Rekontextualisierungsprobleme einhergehen, auf die die Unternehmen reagieren müssen. Die spezifischen Herausforderungen der innerbetrieblichen Wissensnutzung determinieren dabei allerdings nicht zwangsläufig auch die jeweiligen betrieblichen Umgangsweisen. Wie die Unternehmen und die externen Wissensproduzenten mit diesen Herausforderungen umgehen, soll auf der Basis intensiver empirischer Fallstudien analysiert und so das Spektrum betrieblicher Umgangsweisen herausgearbeitet werden.

Untersuchung in zwei Branchen

Das Projekt konzentriert sich auf zwei dynamische Hochtechnologiebranchen: den IT-Sektor und den Bereich der Erneuerbaren Energien. In beiden Branchen finden kontinuierliche Veränderungen statt, die auch neue Formen der Kollaboration erfordern. Neben der materiellen Produktion spielen hier auch weiche Faktoren und begleitende Dienstleistungen eine wesentliche Rolle. Gleichzeitig unterscheiden sich die Branchen in wesentlichen Aspekten: Während in der IT-Branche überregionale Kollaborationsbeziehungen auf der Grundlage digitaler Produktarchitekturen und neuer, internetbasierter Kommunikationsformen dominieren, sind Kollaborationsbeziehungen im Feld der erneuerbaren Energien sehr viel stärker durch Bezüge auf materielle Produkte und regionale Kollaborationen geprägt. Die Untersuchungen in der IT-Industrie werden am SOFI, die im Bereich der Erneuerbaren Energien an der Universität Oldenburg durchgeführt.

Zu den theoretischen Vorüberlegungen und Hypothesen des Projektes siehe auch: *Wittke, Volker; Heidenreich, Martin; Mattes, Jannika; Hanekop, Heidemarie; Feuerstein, Patrick; Jackwerth, Thomas (2012): Kollaborative Inno-*

vationen. Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen. SOFI Working Paper, Nr. 9 (http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Working_paper/Working-Paper_Wittke-Heidenreich-14-12-12.pdf)

Literatur

Buss, Klaus-Peter; Wittke, Volker (2001): Wissen als Ware. Überlegungen zu neuen Modi gesellschaftlicher Wissensproduktion am Beispiel der Biotechnologie, in: Bender, Gerd (Hg.): Neue Formen der Wissenserzeugung. Frankfurt/Main (Campus), S. 123-146.

Wittke, Volker; Heidemarie, Hanekop (2011): New forms of collaborative innovation and production on the Internet. In: Volker Wittke; Heidemarie, Hanekop (eds.): New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet – An Interdisciplinary Perspective, pp. 9-29 (Universitätsverlag Göttingen).

Informationen zum Projekt

Projekttitel: Kollaborative Innovationen – Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen. Verbundprojekt zwischen dem SOFI Göttingen und dem Institut für Sozialwissenschaften der Universität Oldenburg

Projektteam SOFI: Dr. des. Klaus Peter Buss; Dr. Patrick Feuerstein; Dipl. Sozw. Heidemarie Hanekop; Prof. Dr. Jürgen Kädtler (verantwortlich)

Projektteam Universität Oldenburg: Prof. Dr. Martin Heidenreich (verantwortlich), Dipl.-Soz. Thomas Jackwerth, Prof. Dr. Jannika Matthes (verantwortlich), Dr. André Ortiz

Gefördert durch: Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) im Rahmen des niedersächsischen Vorab der Volkswagen Stiftung

Laufzeit: 3 Jahre
Beginn: 01.04.2013

Neues Projekt zur Energiewende

Die Rolle von *Bottom-up*-Initiativen im Erneuerbare-Energien-Sektor

Rüdiger Mautz

Bereits in früheren SOFI-Studien konnten wir zeigen, dass zivilgesellschaftliche Initiativen und Organisationen mit dem Anspruch, die Energiewende „von unten“ aktiv voranzutreiben, zu den relevanten Kräften eines energie-wirtschaftlichen Umbaus in Deutsch-

Pioniere den erneuerbaren Energien zum Durchbruch verholfen zu haben und an der Durchsetzung eines staatlichen Förderrahmens für die neuen Energietechnologien maßgeblich beteiligt gewesen zu sein (Mautz et al. 2008). Hinzu kommt, dass sich die Organisationsformen des Bürgerengagements seit ihrer Pionierphase Ende

sion vorantreiben, indem sie mit gezielten Aktivitäten darauf hinwirken, soziale Barrieren der Technologieanwendung zu überwinden. Für diese Aufgabe sind *Bottom-up*-Initiativen nicht zuletzt deswegen in besonderer Weise geeignet, weil sie in der Regel sowohl in persönliche soziale Netzwerke als auch in institutionalisierte Vernetzungsstrukturen eingebunden sind (wie zum Beispiel in Genossenschaftsverbände oder regionale Arbeitsgemeinschaften). Daraus können sich vielfältige Anknüpfungspunkte für die Kommunikation und Interaktion mit potenziellen Technikanwendern (etwa potenziellen Nutzern von Solaranlagen) ergeben. Die Diffusion bestimmter Techniken kann dadurch gezielt in die Wege geleitet und nutzerorientiert unterstützt werden. *Bottom-up*-Initiativen werden damit zu Meinungsführern in einem sozialen Prozess, den sie selbst initiieren und organisieren und in dessen Verlauf es ihnen unter Umständen gelingt, weitere potentielle „*Change Agents*“ einzubeziehen (zum Beispiel Handwerksbetriebe, Stadtwerke, Umweltverbände). Auf diese Weise wird das „Schneeballsystem“ dezentraler Technikdiffusion im Fluss gehalten.



land zählen. Mit dem Umbau sind neue Modelle der Stromerzeugung entstanden. Neben Produktionsmodellen wie dem „mittelständischen Modell“ der zumeist jungen Privatunternehmen der Regenerativbranche oder dem „kommunalwirtschaftlichen Modell“ der inzwischen in die Ökostromerzeugung eingestiegenen Stadtwerke nimmt das von *Bottom-up*-Initiativen getragene „sozialökologische Modell“ der Ökostromerzeugung heute einen festen Platz innerhalb des Erneuerbare-Energien-Sektors ein (Mautz/Rosenbaum 2012).¹

Retrospektiv betrachtet liegt die spezifische Leistung der zivilgesellschaftlichen Initiativen vor allem darin, als

der 1980er/Anfang der 1990er Jahre weiter ausdifferenziert und im Laufe der Zeit strukturell gefestigt haben. Zwar ist die Pionierfunktion der Initiativen inzwischen weitgehend obsolet geworden, doch heißt dies keineswegs, die Leistungsfähigkeit des Bürgerengagements heute allein in seinem quantitativen Beitrag zur Ökostromerzeugung zu sehen: Was überdies ins Gewicht fällt, ist die Rolle der Energieinitiativen als *Vermittler* zwischen der Herstellung und der Anwendung von Regenerativtechnologien. Die Initiativen haben damit nach wie vor eine wichtige Funktion bei der Verbreitung dezentral genutzter erneuerbarer Energien. Sie fungieren als „*Change Agents*“, die die Technikdiffu-

in der erfolgreichen Selbstbehauptung des sozialökologischen Modells der Ökostromerzeugung kommen überdies die Vorteile von Energieinitiativen als einer spezifischen Variante *hybrider Organisationen* zur Geltung. Die hier engagierten Akteure versuchen in der Regel, wirtschaftliche Rationalität und Kompetenz einerseits sowie gemeinwohlorientierte Werte und Zielsetzungen andererseits miteinander zu verbinden. So bieten die in den letzten Jahren sich rapide verbreitenden Energiegenossenschaften ihren Mitgliedern nicht nur finanzielle Einnahmen aus einer „ethischen“ Geldanlage an, sondern auch konkrete Möglichkeiten zu solidarökonomischer Mitsprache und Teilhabe, zu gemeinwohlorientiertem Handeln sowie zur Erfahrung gemeinschaftlichen Zu-

sammenhalts und sozialer Identifikation. Zwar können aus einer solchen Gemengelage auch organisationsinterne Spannungen resultieren. Doch gleichzeitig bieten die in solchen Projekten sich eröffnenden Chancen, einen relevanten Bereich gesellschaftlicher Daseinsvorsorge mitzugestalten, zusätzliche Anreize, sich für ein dauerhaftes Engagement in *Bottom-up*-Initiativen zu entscheiden. Zudem verfügen heutige Energieinitiativen in der Regel über erfahrene, zum Teil semi-professionelle Projektleitungen, die sich den genossenschaftlichen Zielsetzungen verpflichtet fühlen und ihrerseits bestrebt sind, die soziale Bindungskraft – das Sozialkapital – der von ihnen vertretenen Organisation zu stärken. Mit der zunehmenden Verbreitung von Energiegenossenschaften sind die Übergänge zu professionellen Organisationen zwar fließend geworden, allerdings handelt es sich hier um keine neue Entwicklung: Bereits in den 1990er Jahren hat manche ehrenamtlich gestartete Bürgerwindinitiative den Weg in die Professionalisierung gewählt, ohne dass das Potenzial an zivilgesellschaftlichen Initiativen im Energiebereich davon bisher ernsthaft bedroht worden ist.

Die – hier nur kurz skizzierten – deutschen Erfahrungen mit *Bottom-up*-Initiativen im Erneuerbare-Energien-

Sektor fließen in eine vergleichende empirische Untersuchung ein, die das SOFI gemeinsam mit dem Institut für Systemwissenschaften, Innovation und Nachhaltigkeitsforschung der Universität Graz (ISIS) durchführt. Hintergrund des vom ISIS koordinierten Projekts ist, dass sich Energieinitiativen seit einigen Jahren auch in Österreich zunehmend verbreiten und damit zu einem relevanten Faktor der dezentralen Diffusion erneuerbarer Energien geworden sind – insbesondere im Bereich der Photovoltaik. Im Zentrum des Gesamtprojekts steht damit die österreichische Entwicklung. Deren empirische Analyse, die vom ISIS durchgeführt wird, soll mit Blick auf den vom SOFI untersuchten deutschen Vergleichsfall reflektiert werden. Das Gesamtprojekt zielt im Kern darauf ab, typische Arbeits- und Funktionsweisen von *Bottom-up*-Initiativen im Energiebereich zu untersuchen und der Frage nachzugehen, wie gesellschaftliche Institutionen und/oder staatliche Maßnahmen (neu) gestaltet werden können, um das Potenzial solcher Initiativen unter energiepolitischen Gesichtspunkten stärker als bisher erschließen zu können. Dazu sollen in der abschließenden Projektphase konkrete Gestaltungsvorschläge erarbeitet werden. Die empirischen Erhebungen werden sich darauf konzentrieren, anhand systematischer Auswahlkategorien *Best-Practice*-Fälle ausfindig zu machen und im Hinblick auf Erfolgskriterien, organisationsinterne Problemfelder sowie soziokulturelle und sozioökonomische Rahmenbedingungen vergleichend zu untersuchen. Überdies sollen Entwicklungsszenarien erarbeitet werden, anhand derer die Diffusionschancen und -mechanismen besonders erfolgreich arbeitender *Bottom-up*-Initiativen ausgelotet werden können.

Das empirische Untersuchungsdesign beruht auf einem Methodenmix, bei dem qualitative Fallstudien – beim österreichischen Teilprojekt – mit quantitativen Erhebungen (Befragung von Mitgliedern in *Bottom-up*-Initiativen) und einem mehrstufigen Modellierungsverfahren zur Analyse von *Best-Practice*-Ansätzen miteinander kombiniert werden. Das vom SOFI bearbeitete Teilprojekt wird sich erstens auf eine

gezielte Zweitauswertung der aus früheren Forschungsprojekten im Institut vorliegenden qualitativen Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern deutscher *Bottom-up*-Initiativen im Bereich erneuerbarer Energien stützen. Zweitens sind qualitative Interviews mit Vertretern/Vertreterinnen aus Netzwerken und ausgewählten Initiativen, Projekten etc. im Bereich erneuerbarer Energien geplant. Drittens soll thematisch einschlägiges Sekundärmaterial (wissenschaftliche Publikationen, Internet- und Pressedokumente etc.) gesichtet und ausgewertet werden.

Anmerkung

¹ Zur Erläuterung: Im Rahmen einer abgeschlossenen SOFI-Studie haben wir eine Typologie von Produktionsmodellen der Ökostromerzeugung entwickelt. Das zentrale Merkmal, in dem sich die Produktionsmodelle unterscheiden, ist der für sie jeweils kennzeichnende Organisations- bzw. Unternehmenstyp (z.B. mittelständisches Unternehmen; Stromkonzern; Stadtwerk; Bürgerinitiative). Mit den verschiedenen Typen sind jeweils spezifische Eigentumsverhältnisse, sozialökonomische Interessenlagen und Handlungsressourcen verknüpft (Mautz/Rosenbaum 2012). Das „sozialökologische Modell“ wird im Wesentlichen getragen von *Bottom-up*-Initiativen. Unter *Bottom-up*-Initiativen verstehen wir Bürgeraktivitäten, die sich mittels der Gründung geeigneter Organisationsformen (Solarvereeine; Bürgerwindinitiativen; Energiegenossenschaften etc.) „von unten“ (also nicht infolge staatlicher oder energiewirtschaftlicher Initiative) an der Erzeugung von Ökostrom beteiligen.

Literatur

Mautz, Rüdiger; Byzio, Andreas; Rosenbaum, Wolf (2008): Auf dem Weg zur Energiewende. Die Entwicklung der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien in Deutschland. Göttingen (Universitätsverlag Göttingen).

Mautz, Rüdiger; Rosenbaum, Wolf (2012): Der deutsche Stromsektor im Spannungsfeld energiewirtschaftlicher Umbaumodelle. In: WSI Mitteilungen 2/2012, S. 85-93.

Informationen zum Projekt

Titel des Projekts: Reshaping institutions and processes in the transition towards renewable energy: Lessons from bottom-up-initiatives (RESHAPE).

Gefördert durch den Klima- und Energiefonds der Österreichischen Bundesregierung.

Bearbeiter des SOFI-Teilprojekts: Dr. Rüdiger Mautz.

Laufzeit des Gesamtprojekts: 3/2013-2/2015.

Das Projekt wird gemeinsam mit dem Institut für Systemwissenschaften, Innovation und Nachhaltigkeitsforschung der Universität Graz (ISIS) durchgeführt. Koordination: Prof. Dr. Alfred Posch.

Wohlstandskonflikte und Wohlfandeffekte Für eine Soziologie öffentlicher Güter

Berthold Vogel

Öffentliche Güter ermöglichen Wohlstandeffekte. Sie machen gesellschaftliche Akteure handlungs- und entwicklungsfähig. Sie geben Antworten auf Fragen des sozialen Zusammenhalts und materieller Verteilungskonflikte. Das gilt mit Blick auf das Vorhandensein technischer und sozialer Infrastrukturen, auf Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge oder auch auf den Bestand einer funktionsfähigen Verwaltung: Es geht um sauberes Wasser, um stets verfügbare Elektrizität, um eine transparente Verwaltung und um die Gewissheit, sich ungefährdet im öffentlichen Raum bewegen zu können. Dabei kommt es auch auf diejenigen an, die öffentliche Güter tragen, gestalten und zum Leben erwecken – die Lehr- und Pflegekräfte, die Techniker und Verwalter, die Sicherheits- und Versorgungskräfte, sowie engagierte Bürgerinnen und Bürger in Vereinen, Kirchen und Interessenverbänden. Sie alle verwirklichen durch ihr Engagement und ihr professionelles Handeln öffentliche Güter und tragen damit entscheidend zur Fundierung eines demokratischen Gemeinwesens bei. Infrastrukturen, Verwaltungseinheiten und Dienstleistungen leben nicht nur aus einer abstrakten Rechts- und Sozialordnung heraus, sondern sie werden vom normativen Konsens derer getragen, die sie nutzen – vor allem aber derer, die sie ausfüllen und ihnen Gestalt geben.

Öffentliche Güter sind zugleich Gegenstand neuer Wohlstandskonflikte, die im Zuge knapper werdender staatlicher und insbesondere kommunaler Ressourcen an Bedeutung gewinnen. Es geht um Gemeinwohl und Partikularbedürfnisse sowie um die Verteilung von Privilegien und Belastungen. Öffentliche Güter sind da-

her nicht nur Ausdruck gesellschaftspolitischer Ausgleichsbereitschaft. Sie sind Konfliktgegenstand zwischen denjenigen, die Veränderungen forcieren oder tragen, erdulden oder akzeptieren, verhindern oder blockieren. Zugleich etablieren sich mit dem Ausbau von Daseinsvorsorge, Infrastruktur und Verwaltung neue Professionen.



Vor dem Hintergrund dieses Spannungsfeldes von Wohlstandseffekten und -konflikten formuliert das Projekt einen soziologischen Zugang zum Feld öffentlicher Güter. An deren Beispiel lassen sich wohlfandstaatliche

Veränderungen, die Neuformierungen sozialer Ungleichheiten und normative Fragen der Gesellschaftsgestaltung paradigmatisch erforschen. Das Projekt möchte hierzu einen systematisierenden Beitrag leisten. Zu diesem Zweck kooperieren in diesem Forschungsvorhaben das SOFI und das Hamburger Institut für Sozialforschung (HIS). Die Leitung des Projekts hat Berthold Vogel. Wissenschaftliche Mitarbeiter sind Rüdiger Mautz (SOFI) und Sascha Wiegrefe (HIS). Die Kooperation der Institute verbindet zwei unterschiedliche Forschungsschwerpunkte: die Göttinger Arbeits- und Professionssoziologie und Fragen der politischen Soziologie des Wohlfandstaates, die in den zeithistorischen und soziologischen Forschungen des Hamburger Instituts eine zentrale Rolle spielen. Zudem geht es darum, forschungsstrategische Kräfte zu bündeln, um die gemeinsame Entwicklung und Beantragung von themenbezogenen Forschungsprojekten bzw. Forschergruppen voran zu bringen; schließlich ist beabsichtigt, gemeinsame wissenschaftliche Fachgespräche und Tagungen zu initiieren.

Die Finanzierung des Projekts erfolgt aus Eigenmitteln der beiden Forschungsinstitute und wird zusätzlich durch Mittel der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) unterstützt. Die konzeptionelle Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Zugangs zu öffentlichen Gütern wird von einer Fachkommission „Öffentliche Güter“ verstärkt, die von der Heinrich-Böll-Stiftung Berlin eingerichtet und mit deren Vorsitz Berthold Vogel beauftragt wurde: <http://www.boell.de/presse/presse-fachkommission-oeffentliche-gueter-15631.html>.

Partizipative Managementkonzepte

Arbeitsbewusstsein und beschäftigtengetragene Optimierungsprozesse

Barbara Heil

In Industrieunternehmen ist in den letzten 20 Jahren bekanntlich eine starke Zunahme von betrieblichen Gestaltungsformen zu verzeichnen, die sich am Modell der *Lean-Production* und den hierfür beispielhaften Produktionsstrategien des japanischen Automobilkonzerns Toyota orientieren. Forciert wird dabei die gezielte Einbindung der Industriearbeiter in Optimierungs- und Rationalisierungsprozesse (Howaldt/Kopp 1997; Imai 1992).

Beschäftigtengetragenen Optimierungsprozessen wird im Rahmen „neuer Managementkonzepte“ eine zentrale Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit und den Erhalt industrieller Produktionsarbeit zugeschrieben. Solche Optimierungskonzepte realisieren sich in Betrieben in unterschiedlichen organisatorischen Gestaltungsformen. Die überwiegend praktizierten Formen sind Betriebliches Vorschlagswesen, Optimierungsaufgaben in Arbeitergruppen (Teamarbeit) und Verbesserungs-/KVP-Workshops (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Der besondere Charakter der Workshops liegt dabei darin, dass Arbeiter mit Planungsexperten und Führungskräften gemeinsam in interdisziplinären Arbeitsgruppen Optimierungen von Arbeits- und Produktionsabläufen erarbeiten. Diese arbeitspolitische Entwicklung unterscheidet sich damit wesentlich von der klaren tayloristischen Beschränkung der Industriearbeiter auf rein ausführende Tätigkeiten: Die Wissens-, Kreativitäts- und Erfahrungspotenziale der Arbeiter sollen nun durch unterschiedliche betriebliche und arbeitsorganisatorische Gestaltungsformen von Verbesserungsprozessen gezielt nutzbar gemacht werden (Wolf 1994; Kuhlmann et al. 2004).

Dass die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung an betrieblicher Optimierung von Arbeitern als Angebot begriffen und positiv aufgenommen wird, ist aber keineswegs selbstverständlich.

Im Kontext tayloristisch geprägter Arbeitsbedingungen und Rationalisierungserfahrungen hatten die Arbeiter zu entsprechenden Ansätzen zunächst eine reservierte Haltung eingenommen, die als „arbeitspolitischer Konservatismus“ (Schumann et al. 1982) beschrieben worden ist. Wie Produktionsbeschäftigte subjektiv mit den Ansprüchen, die an sie im Rahmen neuer partizipativer Managementkonzepte gestellt werden, umgehen und ob und unter welchen arbeitspolitischen Bedingungen sie diesen gegenüber eine weniger zurückhaltende Haltung einnehmen, ist bislang noch unzureichend erforscht. Diese Fragen sind Gegenstand meines Dissertationsvorhabens.

In der Arbeit werden die subjektive Wahrnehmung sowie die Auswirkungen der Einführung beschäftigtengetragener Optimierungsprozesse auf die Arbeitsorientierung und das Rationalisierungsverständnis von Produktionsbeschäftigten im Kontext der unterschiedlichen Realisierungsformen (KVP-Workshops und Verbesserungen im Rahmen von Teamarbeit) untersucht. Die auf die subjektiven Haltungen der Beschäftigten abzielende Untersuchung umfasst zwei betriebliche Intensivfallstudien explorativen Zuschnitts. Die Datenerhebung erfolgt in einem Methodenmix aus qualitativen Interviews und Gruppendiskussionen der Beschäftigten, Expertengesprächen mit Führungskräften, Planern und Betriebsräten, Beobachtungen von beschäftigtengetragenen Optimierungsprozessen sowie einer abschließenden standardisierten Befragung. Untersucht wird die Fragestellung durch einen systematischen Vergleich von typisierten subjektiven Orientierungen der Beschäftigten einerseits sowie unterschiedlichen Realisierungsformen, Beteiligungskonstellationen und industriellen Tätigkeitsstrukturen der Beschäftigten innerhalb und zwischen den Betrieben andererseits (komparative Fallstudien). Die Untersuchung wird im Rahmen des SOFI-Projektes „Agili-

tätsrelevante Ausprägung innovativer Arbeitspolitik“ in zwei österreichischen Industriebetrieben durchgeführt, die bestrebt sind, beschäftigtengetragene Optimierungsprozesse zu realisieren und die Potenziale ihrer Beschäftigten zu nutzen (Betrieb 1: Teamarbeit und KVP-Workshops; Betrieb 2: teamförmige Verbesserungstreffen).

Die Dissertation soll einen Beitrag zur Klärung der Bedingungen liefern, unter denen sich arbeitspolitische Interessen von Arbeitern konstituieren und verändern. Es soll untersucht werden, ob und inwieweit sich die Orientierungen der Beschäftigten in partizipativen, posttayloristischen Gestaltungsformen vom „arbeitspolitischen Konservatismus“ unterscheiden und sich veränderte Beteiligungsorientierungen der Beschäftigten identifizieren lassen. Die Arbeit wird durch ein Abschlussstipendium aus dem Förderprogramm „Projekt-Promotion plus“ des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur gefördert.

Literatur:

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (1997): Unterschiedliche KVP-Strategien der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als Herausforderung für die Betriebsratsarbeit. Endbericht. Dortmund (Sozialforschungsstelle Dortmund).

Imai, Masaaki (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb. München (econ).

Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin (edition sigma).

Schumann, Michael; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittemann, Klaus Peter (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Frankfurt/Main (Europäische Verlagsanstalt).

Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan 22 (2), S.243-259.

Evaluation einer europäischen Agenda *Flexicurity* und Verwirklichungschancen

René Lehweß-Litzmann

Im Laufe der letzten drei Jahrzehnte ist von Unternehmensseite eine stetige Ausweitung von Flexibilität im Arbeitsmarkt durchgesetzt worden. Auch Beschäftigte haben jedoch mit guten Gründen Flexibilität eingefordert, z.B. weil sie die Kombination von Karriere und Familie erleichtert. Von manchen jedoch wird Flexibilität lediglich in Kauf genommen, um überhaupt ‚Arbeit zu haben‘. Zudem zeigt sich, dass flexibel Beschäftigte oft schlechter abgesichert sind als ihre Kollegen mit Normalarbeitsverhältnissen und kontinuierlichen Erwerbsverläufen. Die diagnostizierte Sicherungslücke entsteht – nicht nur, aber auch – durch einen Modus institutioneller Absicherung, der noch eher auf die Realität der Nachkriegsära zugeschnitten ist und mit der Pluralisierung von Arbeits- und Lebensweisen nicht Schritt gehalten hat. Wenn Flexibilität für jeden verträglich sein soll, müssen ihre Risiken durch eine andere Regulierungsweise besser aufgefangen werden.

Flexicurity steht für eine von der Europäischen Kommission vorangetriebene Agenda, in deren Rahmen nationale Beschäftigungssysteme so umgestaltet werden sollen, dass sowohl mehr Flexibilität als auch mehr Sicherheit entsteht. Dem Anspruch nach soll dies sowohl Unternehmen als auch Beschäftigten zugutekommen. Mit welchen konkreten Inhalten der Begriff letztlich gefüllt wird, bleibt jedoch in europäischen und nationalen politischen Arenen auszuhandeln. Sich dem zu entziehen, kann strategisch unvorteilhaft sein – und so geht im gewerkschaftlichen Lager eine signalisierte grundsätzliche Zustimmung zu *Flexicurity* mit einem gewissen Misstrauen Hand in Hand: Man fürchtet, weitere Zugeständnisse an Flexibilisierung ohne angemessene Gegenleistung machen zu sollen. Seit Beginn der Krise wird zu-

dem in Zweifel gezogen, dass *Flexicurity* unter den Vorzeichen einer verschärften Wachstums- und Budgetproblematik überhaupt funktionieren kann.

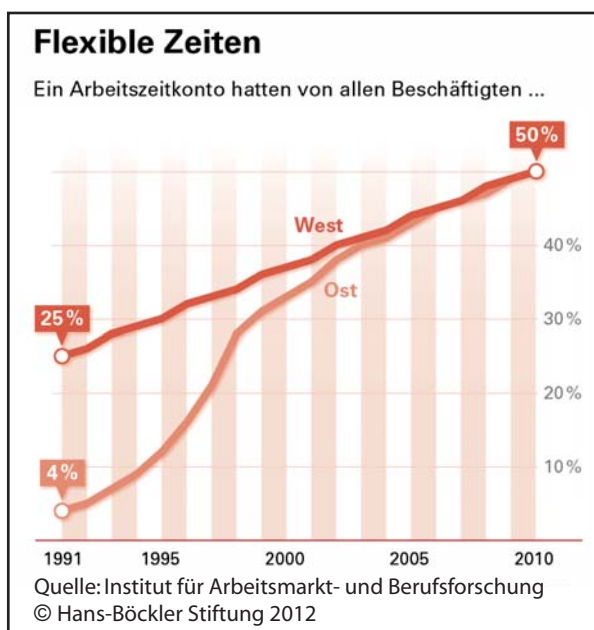
Freiheit als Bewertungsmaßstab für Politik

Das hier vorgestellte Dissertationsprojekt untersucht *Flexicurity* unter Rückgriff auf den Ansatz der Verwirklichungschancen von Amartya Sen (*Capability-Ansatz*). Dieser erhebt die Freiheit von Personen, verschiedene – zugleich individuell und gesellschaft-

von einer begrifflichen Rekonstruktion der untersuchten Ansätze bis zu einer exemplarischen empirischen Umsetzung.

Die Untersuchung stellt zunächst eine gewisse Kompatibilität von *Flexicurity* und Verwirklichungschancen fest: *Flexicurity* möchte eine Vielfalt von Vertragsverhältnissen, Formen der Erwerbsbeteiligung, Tätigkeits- und Entlohnungsprofilen schaffen und institutionell absichern. Genau diese Vielfalt kann als Voraussetzung für die Freiheit von Beschäftigten gelten, gemäß individueller

Präferenzen zwischen den Bedarfen zu vermitteln, die sich in ihrem Haushalt ergeben. Flexibilität ist jedoch nicht per se gut, selbst wenn sie abgesichert ist: Der *Capability-Ansatz* lenkt das Augenmerk auf die Verfügung über Flexibilität: Wer entscheidet über ihren Einsatz, ihre Form und ihr Ausmaß? Arbeitszeitkonten (siehe Grafik) können z.B., je nachdem, ein Schritt in Richtung ‚*work-life-balance*‘ sein oder eine für das Unternehmen billigere Alternative zu bezahlten Überstunden. Ein anderer kritischer Punkt ist die Verankerung von *Flexicurity* in der Europäischen Beschäftigungsstrategie, für die die Steigerung der Erwerbsbeteiligung ein beherrschendes Ziel ist. Ver-



lich – wertgeschätzte Tätigkeiten und Zustände ausführen bzw. erreichen zu können, zum Bewertungsmaßstab für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Somit rückt die Bedeutung von *Flexicurity* für die Wahlmöglichkeiten von Erwerbspersonen ins Blickfeld: Wie verhält sich *Flexicurity* zu einer Vorstellung von Erwerbsarbeit als Teil einer Lebensweise, die Menschen mit guten Gründen wertschätzen können sollen? Inwieweit findet sich letzteres in den Indikatoren wieder, die bei der Evaluation von *Flexicurity* berücksichtigt werden (und auf die Maßnahmen deshalb bewusst zugeschnitten werden)? Welche Beschäftigten können es sich tatsächlich leisten, flexible Arbeit anzubieten? Die Dissertation spannt den Bogen

nachlässigt wird hierbei die aus der Beschäftigtenperspektive wichtige Freiheit, in bestimmten Lebensphasen auf Erwerbstätigkeit zu verzichten. Beide kritischen Punkte betreffen gleichermaßen die Indikatoren, die vom kommissionsnahen ‚Beschäftigungsausschuss‘ zur Bewertung von *Flexicurity* vorgeschlagen wurden.

Deshalb scheint es geraten, die Diskussion um *Flexicurity* fortzuführen. Angesichts des empirischen Befunds der Dissertation, dass flexibel Beschäftigte in allen untersuchten europäischen Ländern und für alle Formen von Flexibilität einem tendenziell höheren Armutsrisiko ausgesetzt sind, bleibt *Flexicurity* ein noch einzulösendes Versprechen.

Das Jahrhundert der Industriearbeit

Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke



Michael Schumann:
Das Jahrhundert der Industriearbeit

Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke
Mit einem Nachwort von Klaus Dörre
2013, 200 Seiten
Weinheim (Beltz Juventa) 19,95 €
ISBN 978-3-7799-3040-2

Über die letzten Jahrzehnte hinweg haben die Arbeiten von Michael Schumann die Arbeits- und Industriesozio­logie maßgeblich geprägt. Sein Forschungsinter­esse richtete sich dabei insbesondere auf den Wandel von Industriearbeit und die Frage der Gestaltbarkeit dieses Wandels. Ein gerade erschienenes Buch ver­ammelt wichtige Veröffentlichungen Schumanns hierzu. Auf diese Weise ge­lingt nicht nur ein Überblick über die Veränderungen von Industriearbeit in den vergangenen Jahrzehnten, der Band eröffnet zugleich einen instruktiven Blick auf gegenwärtige Veränderungen.

Aus der ausführlichen Einleitung, in der Michael Schumann auf die vergange­nen 40 Jahre zurückblickt, bringen wir hier eine kleine Leseprobe:

Was lehrt uns der Blick zurück?

1. Die Entwicklung der Industriearbeit in den letzten 50 Jahren zeigt eines sehr deutlich: Sie folgt keiner vorgegebenen Sachlogik oder technischen Determination, sondern ist unter den je besonderen ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen gemacht. Arbeitspolitische Konzepte entscheiden über ihre unterschiedlichen Gesichter. Im Wandel dieser Konzepte war entscheidend, ob allein die ökonomischen Anforderungen des Wertschöpfungsprozesses die Arbeitsgestaltung bestimmen können oder neben Wertschöpfungsüberlegungen auch solche der Sozialverträglichkeit in die Konzepte eingehen. Dabei zeigten die Geschichte der Industriearbeit und die Veränderungen der arbeitspolitischen Konzepte, welches Gewicht die jeweiligen politisch-gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse haben, wenn es darum geht, über rein ökonomische Aspekte hinaus auch eine Verbesserung der Arbeitskon­ditionen in die Gestaltung einzubeziehen. (...) Doch insgesamt wird deutlich, dass eine grundlegende Überwindung von Arbeitsleid und der Kampf um mehr Arbeitswürde (Negt 2001) ohne dezidierte politische Interventionen nicht zu erreichen sein wird.

2. Für unsere Industriesozio­logie heißt dies zweierlei. Zum einen sind auch in der Phase posttayloristischer Rationalisierung deren (nach wie vor) auftretende Negativ-Folgen für die Arbeiter zu dechiffrieren. Ihr Analysepotential muss wie zur Hochzeit des Taylorismus-Fordismus die Veränderungsnotwendigkeiten benennen und auf politische Antworten drängen. Zum anderen sollte sie sich aber dort, wo es tatsächlich um die Konzipierung und Realisierung von dezidiert antitayloristischer Rationalisierung geht, auch dieser Gestaltungsaufgabe stellen.

Das kann nur dort Erfolg haben, wo die Unternehmen selbst in ihrem Bemühen um eine bessere Nutzung der Human Ressourcen eine Verbesserung ihrer Performance erwarten und durch verbesserte Ausbildung, kompetentere Arbeit und mehr Selbstverantwortung der Beschäftigten zu erreichen suchen. Dieser erweiterte Praxisbezug erfordert eine breite Koalition mit den verschiedenen betrieblichen und gesellschaftlichen Akteuren aus allen Lagern.

Der solchermaßen erweiterte Forschungs­zugriff muss sich bewusst sein: Wir wissen auch bei innovativer Arbeitspolitik nicht immer ganz genau, was an ihr „gute Arbeit“ ist und welche neuen Probleme mit ihr entstehen. Wir müssen lernen: Auch positive Attribute wie „Qualifiziertheit“ und „Selbständigkeit“ können ihre Kehrseiten haben, zu destruktiver Selbstausbeutung führen oder die Lebenswelt betrieblich instrumentalisieren. (...)

3. (...) In den Krisen der letzten Jahre wird eine weitere Herausforderung politischer Intervention virulent. Krisen scheinen nicht die Stunden zukunftsweisender Arbeitspolitik zu sein. An erster Stelle geht es als Antwort darauf um die Sicherung des Arbeitsplatzes als solchen. Und sobald sich die Krisenwolken verzogen haben, steht die Entlohnung im Vordergrund, um Einkommensverluste möglichst wieder auszugleichen. Schlechte Konjunktoren für innovative Arbeitspolitik? Das wäre zu kurzschlüssig gedacht. Das „Jahrhundert der Industriearbeit“ enthält maßgeblich auch – bei allem Arbeitsleid, Prekarität, wachsendem Verschleiß und vorenthaltener Qualifikation und Arbeitsqualität – Progress, Höherentwicklung arbeitsinhaltlicher Ansprüche, Kom-

petenz hinsichtlich Selbststeuerung und Mitbestimmung. „Hauptsache Arbeit“ allein ist in den Krisen des 21. Jahrhunderts die falsche Parole. Und Verteilung bedeutet immer untrennbarer beides: gerechte Einkommensverteilung und zukunftsweisende Qualität der Arbeit.

Schließlich eine dritte Hürde für politische Intervention, die in den Untersuchungen immer wieder in höchst unterschiedlicher Weise als soziale Polarisierung oder Segmentierung ins Zentrum rückte: die Frage nach den Akteuren einer Politik der Zukunft der Arbeit. Hier scheinen sich in jüngster Zeit möglicherweise neue Perspektiven auf politisch neu generierte Problemlagen der deutschen Arbeitsgesellschaft abzuzeichnen: mit einem Niedriglohnsektor, dessen relatives Gewicht mittlerweile an us-amerikanische Verhältnisse her­anreicht, und prekären Beschäftigungsverhältnissen – als Leiharbeit, Werkverträge, geringfügige Beschäftigung, Scheinselbständigkeit usw. –, die tief in die Zentren der so genannten Stammebe­schäften eingedrungen sind und dort die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen nach unten ziehen. Die Initiativen der deutschen Gewerkschaften für gesetzlichen Mindestlohn und Zurückdrängung prekärer Arbeit tragen der Tatsache Rechnung, dass auch das so genannte „Kerngeschäft“ oder die Verteidigung von „Kernbelegschaften“ eine Politik inkludierender Solidarität – und eben nicht der Abschottung – erfordern. Wenn man so will: Hier schimmert eine neue Dialektik von Zentrum und Peripherie auf, die auch die Akteursperspektive neu öffnet: zwischen Gewerkschaften und jenen zivilgesellschaftlichen Bewegungen, deren Fokus erst in vermittelter Perspektive auch „Arbeit“ ist. (...)

Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung



**Martin Baethge,
Eckart Severing,
Reinhold Weiß:**

**Handlungs-
strategien für
die berufliche
Weiterbildung**

Themenbereich: Bildungs- und Sozialforschung, Erscheinungsjahr: 2013, Reihe: Berichte zur beruflichen Bildung, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn, 120 S. (9,90 €), ISBN: 978-3-7639-1159-2

Einem in vielen Sektoren wachsenden Fachkräftebedarf steht in den kommenden Jahrzehnten ein gleichbleibendes oder in einigen Regionen schrumpfendes Erwerbspersonenpotenzial gegenüber. Aufgrund der demografischen Entwicklung kommt der beruflichen Weiterbildung der Erwerbspersonen eine zentrale Rolle bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs und für die wirtschaftliche Entwicklung zu.

Das gemeinsam von den drei Instituten f-bb, SOFI und BIBB erstellte Gutachten für das Bundesministerium für Bildung und Forschung analysiert die Ausgangssituation und leitet Hand-

lungsperspektiven für die Weiterbildungspolitik und die künftige Weiterbildungsforschung ab. Neben den Ergebnissen von Fachleuten fließen auch die Ergebnisse von sechs Workshops in die Untersuchung ein.

Die Themen waren: Weiterbildung und Sicherung des Arbeitskräftebedarfs im demografischen Wandel, Strukturfragen der Weiterbildung, Anerkennung und Anrechnung informellen und non-formalen Lernens, Qualifizierungs- und Weiterbildungsberatung, Weiterbildung im Kontext von Zuwanderung, Qualitätssicherung in der Weiterbildung.

Ausgewählte Vorträge von SOFI-MitarbeiterInnen

Baethge, Martin: Welche Daten braucht die Berufsbildungspolitik und was kann die Forschung leisten? Beitrag zum BIBB-Symposium „Politikberatung und Praxisgestaltung als Aufgabe der Wissenschaft?“ Bonn, 09.04.2013.

Baethge, Martin: Erfassung systemischer und individueller sozialer Kontextfaktoren in der beruflichen Bildung. SiKoFak-ASCOT-Fachbeirat, Bonn, 18.04.2013.

Bartelheimer, Peter: Das Versprechen der Beratung/Aktivierung aller Erwerbslosen – Kommentar und Diskussion. Beitrag zu: 'Hartz IV': Was hat's gebracht? Die Wirkungsforschung nach § 55 und ihre Lehren für die zukünftige Ausgestaltung des SGB II. Gemeinsame Tagung von IAB und Evangelischer Akademie Loccum, Loccum, 14./15. März 2013.

Bartelheimer, Peter: Die Lehren der § 55-Forschung für die zukünftige Ausgestaltung des SGB II. Zwischenresümee. Beitrag zu: 'Hartz IV': Was hat's gebracht? Die Wirkungsforschung nach § 55 und ihre Lehren für die zukünftige Ausgestaltung des SGB II. Gemeinsame Tagung von IAB und Evangelischer Akademie Loccum, Loccum, 14./15. März 2013.

Bartelheimer, Peter: Dienstleistungsarbeit im Jobcenter – doppeltes Mandat und gesteuerte Interaktion. Beitrag zur Fachtagung „Arbeiten im Jobcenter – zwischen Anforderung und Überforderung“, veranstaltet von Evangelische Akademie der Nordkirche, Diakonisches Werk Hamburg,

Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der Nordkirche, Hamburger Institut für Sozialforschung und ver.di Landesbezirk Hamburg, Hamburg, 24.05.2013.

Bartelheimer, Peter: Prozessstandards und Qualität – Fragen aus der Dienstleistungsperspektive. Tag der Optionskommunen 2013 „Qualität in der Vielfalt“, Berlin, 25.04.2013.

Buss, Klaus-Peter: Betriebliche Akteure und die Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitiken. 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA), Krefeld, 27.02.-01.03.2013.

Faust, Michael; Kädtler, Jürgen: Das (nicht nur) finanzialisierte Unternehmen. „SOFI Work in Progress“: Finanzmarktkapitalismus – Arbeit – Innovation, Göttingen, 11./12.03.2013.

Faust, Michael; Mautz, Rüdiger; Kädtler, Jürgen: Wie beobachten und bewerten (Aktien-) Fondsmanager und Analysten Innovationen und Innovationsfähigkeit von Unternehmen? „SOFI Work in Progress“: Finanzmarktkapitalismus – Arbeit – Innovation, Göttingen, 11./12.03.2013.

Feuerstein, Patrick (2013): 'Voting with feet' – employees' mobility power in the Indian IT industry. International Labour Process Conference (ILPC), Rutgers University, New Jersey, 18.-20.03.2013.

Kohlrausch, Bettina: Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland im Zeichen der europäischen Krise. Friedrich-Ebert-Stiftung, Budapest, 29.04.2013.

Kuhlmann, Martin: Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik. 19. Sitzung des TIK „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ im Rahmen INQA (BMAS), Berlin (BDA), 14./15.05.2013.

Marquardsen, Kai: Vermittlung und Fallbearbeitung im SGB II als Mikropolitik. Beitrag zur Fachtagung „Arbeiten im Jobcenter. Zwischen Anforderung und Überforderung“, veranstaltet von Evangelische Akademie der Nordkirche, Diakonisches Werk Hamburg, Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der Nordkirche, Hamburger Institut für Sozialforschung und ver.di Landesbezirk Hamburg, Hamburg, 24.05.2013.

Mautz, Rüdiger: Sozialökonomische Dynamiken und Konfliktfelder der Energiewende. Vortrag im Rahmen des Workshops „Gesundheitsgewinne der Energiewende konsequent nutzen“, veranstaltet vom gemeinsamen Arbeitskreis „Umweltmedizin, Expositions- und Risikoabschätzungen“ der DGEpi, GMDS und der Abt. Umwelthygiene des UBA, Berlin, 11./12.04.2013.

Schmitt, Marco: Offene Wissenschaft oder geschlossene Gemeinschaften: Internettechnologien und wissenschaftliche Diversität. Interdisziplinäre Vortragsreihe „INTERNET & GESELLSCHAFT“, Universität Göttingen, 29.04.2013.

Söhn, Janina: Grenzüberschreitende Bildungs- und Erwerbsverläufe erwachsener MigrantInnen: Analysen mit dem Nationalen Bildungspanel (NEPS). Sonderforschungsbereich 882, Kolloquium „Von Heterogenitäten zu Ungleichheiten jen-

Fortsetzung von S. 19

seits des Nationalstaats“; Universität Bielefeld, 29.05.2013.

Tullius, Knut: Crisis or Revitalization of the ‘Spirit of Social Partnership’? – Legitimation Problems in the German Industrial Relations System. International Labour Process Conference (ILPC), Rutgers University, New Jersey, 18.-20.03.2013.

Vogel, Berthold: Infrastruktureller Rückzug und sozialstrukturelle Lichtungen. Vortrag auf der Jahrestagung 2013 der Deutschen Gesellschaft für Demographie, Berlin, 06.03.2013.

Vogel, Berthold: Demografie und Demokratie. Buchpräsentation bei der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin, 06.03.2013.

Vogel, Berthold: The Fear of Having Less. The future of European Middle Classes. Vortrag im Goethe-Institut, New York, 22.03.2013.

Vogel, Berthold: Alles prekär? Wohin bewegt sich die Arbeitswelt? Vortrag auf der Arbeitsmarktkonferenz zum Lohndumping in Sachsen „Prekär ist unfair“, Chemnitz, 13.04.2013.

Vogel, Berthold: Die Entwicklung der Arbeitswelt. Vortrag auf dem Kongress

„Das Recht auf gute Arbeit“, Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen, Hamburg, 22.04.2013.

Vogel, Berthold: Der Norden – eine Welt in Bewegung. Vortrag und Podiumsdiskussion auf dem 34. Evangelischen Kirchentag, Hamburg, 04.05.2013.

Wolf, Harald: Innovationsarbeit zwischen Risikomanagement und Ungewissheitstoleranz. „SOFI Work in Progress“: Finanzmarktkapitalismus – Arbeit – Innovation, Göttingen, 11./12.03.2013.

Veröffentlichungen von SOFI-MitarbeiterInnen

Bücher:

Baethge, Martin; Severing, Eckart; Weiß, Reinhold (2013): Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung. Reihe: Berichte zur beruflichen Bildung. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn.

Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (2013): Demografie und Demokratie. Zur Politisierung des Wohlfahrtsstaates. Erschienen als Lizenzausgabe bei der Bundeszentrale für Politische Bildung, Band 1317. Bonn.

Schumann, Michael (2013): Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke. Mit einem Nachwort von Klaus Dörre. Weinheim (Beltz Juventa).

Aufsätze:

Buss, Klaus Peter; Kuhlmann, Martin (2013): Betriebliche Akteure und die Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitiken. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Bericht zum 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 27. Februar bis 01. März 2013. Dortmund (GfA-Press), S. 831-834.

Kalkowski, Peter; Mickler Otfried (2013): Regulationsweisen projektformiger Arbeit in der Automobil-, IT- und Medienbranche. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 20, Heft 2, S. 96-115.

Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (2013): Lichtung räumlicher und sozialer Strukturen. In: Kirche im ländlichen Raum, Heft 1/2013, S. 4-7.

Kohlrausch, Bettina (2013): Betriebliche Gatekeepingprozesse: Wie Rekrutierungsprozesse und Einstellungsentscheidungen von Betrieben strukturiert sind. In: Maier, Maja S.; Vogel, Thomas (Hrsg.): Übergänge in eine neue Arbeitswelt. Blinde Flecke der Debatte zum Übergangssystem Schule-Berufe. Wiesbaden (Springer VS), S. 225-244.

Kocher, Eva; Vogel, Berthold (2013): Neujustierungen in der Welt der Erwerbsarbeit. In: Kritische Justiz, Heft 2/2013, S. 116-118.

Vogel, Berthold (2013): „Der sorgende Staat – ein Kriegsprodukt?“. In: Greiner, Bernd; Müller, Tim B.; Voß, Klaas (Hrsg.): Erbe des kalten Krieges. Hamburg (Hamburger Edition), S. 401-412.

Vogel, Berthold (2013): Gestalten Arbeitsrichterinnen und Arbeitsrichter die Arbeitswelt? In: Justizministerium des Landes NRW (Hrsg.): Weichenstellungen im Arbeits- und Sozialrecht der Bundesrepublik. Diktatorische Vergangenheit und demokratische Prägung. Düsseldorf, S. 250-258.

Sonstige:

Faust, Michael (2013): Beherrscht die Finanzökonomie die produktive Ökonomie? In: GEGENBLENDE 20/2013, 20.03.2013, <http://www.gegenblende.de/20-2013/++co++db6440fe-9160-11e2-9094-52540066f352>

Wieck, Markus; Baethge, Martin (2013): Analyse des 4. Bildungsberichts (2012) aus der Perspektive des jugendpolitischen Anwendungsfeldes „Übergangsgestaltung von der Schule in die Arbeitswelt“. Eine Expertise, http://www.allianz-fuer-jugend.de/downloads/Wieck_Baethge_Analyse_des_Bildungsberichts1.pdf

Personalia

Núria Sánchez Mira ist seit dem 1. Mai bis zum 31. Juli 2013 im Rahmen eines DAAD Stipendiums als Gastwissenschaftlerin im SOFI. Die katalanische Doktorandin von der *Universitat Autònoma de Barcelona* vergleicht in ihrer Dissertation die Entscheidung über Verdiennermodelle in deutschen und spanischen Haushalten.

Dr. Janina Söhn ist seit Mai 2013 stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Sektion „Migration und ethnische Minderheiten“ in der *Deutschen Gesellschaft für Soziologie*.

Dr. Janina Söhn hat für das Sommersemester 2013 mit einer halben Stelle die Vertretung des Lehrstuhls für Migrationssoziologie an der *Georg-August-Universität Göttingen* übernommen. Sie

hält dort u.a. die Einführungsvorlesung „Migration und Ethnizität“.

PD Dr. Michael Faust vertritt im Sommersemester 2013 die durch den Tod von Volker Wittke vakant gewordene Professur „Soziologie der Arbeit und des Wissens“ an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der *Georg-August-Universität Göttingen*. Die Professur wird gegenwärtig neu ausgeschrieben.

Barbara Heil und Maria Richter haben sich erfolgreich um Stipendien aus dem Förderprogramm „Projekt-Promotion plus“ des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur (MWK) beworben. Das MWK fördert mit dem Programm landesweit bis zu 20 Promovierende mit einer Abschlussfinanzierung ihrer Dissertationen.