

Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen*

Michael Schumann

I.

Die Debatte über den Strukturwandel der Arbeit erlaubt mittlerweile einige gesicherte Festschreibungen. Drei Aspekte des Wandels seien hervorgehoben:

1. Die Konkurrenzsituation der Unternehmen hat sich insbesondere durch die Internationalisierung bzw. Globalisierung der Ökonomie deutlich verschärft. Die Konsequenzen für die Unternehmen sind u.a.:

- beschleunigte Innovationsdynamiken;
- erhöhte Reaktionsgeschwindigkeiten;
- vergrößerte Komplexität der zu beherrschenden Prozesse;
- priorisierender Kundenbezug;
- verschärfte Kostensteuerung aller betrieblichen Abläufe (einschließlich der Ausbildungssektoren).

Die Unternehmen sind dabei, eine grundlegende Strukturveränderung ihrer Organisation vorzunehmen. Eine prozessorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisation beginnt sich als neues Paradigma der Unternehmensgestaltung breitflächig durchzusetzen. „Wettbewerbsvorsprung durch Prozessmodelle“ betitelt im Jahr 2002 auf dem REFA-Fachkongress Fahrzeugbau in Dresden deren Präsident, Hartmut Binner, seinen Vortrag. Er erklärte darin für Industrie wie Dienstleistung, für Groß- wie Kleinbetriebe die prozessorientierte Umstrukturierung als zwingende Voraussetzung für die Sicherung

der Konkurrenzfähigkeit. Damit wurde vom REFA-Verband etwas zum eigenen Programm erklärt, was, jedenfalls in den stilbildenden Unternehmen der wichtigsten Branchen, längst als Lösung erkannt und zunehmend breiter implementiert wird.

3. Dieser Wandel der Wirtschaft hat unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen und damit auf die Qualifikationsentwicklungen. Im Unterschied zur traditionellen Organisation nach Fachabteilungen und entsprechenden Berufen strukturieren jetzt die Erfordernisse der Prozesse gleichermaßen Aufgabenzuschnitte, Zuständigkeiten, Kooperationen wie Verantwortlichkeiten.

Der wissenschaftliche Konsens endet jedoch dort, wo genauer nach den Auswirkungen auf die Arbeit und die Konsequenzen für die Qualifikationsentwicklung und die Ausbildungserfordernisse gefragt wird. Aus meiner Sicht bedeutet das Konzept der Prozessorientierung – heute noch vielfach zu trennen von seiner betrieblichen Realisierung, aber in seinen Folgewirkungen für die Arbeit ansatzweise erkennbar – für den Produktionsarbeiter zweierlei:

- erweiterte Zuständigkeit nicht nur für die Durchführung der jeweiligen Produktionsaufgaben, sondern auch für (zumindest Teilbereiche) der Wartung-Instandhaltung-Logistik-Planung. Technische, organisatorische und ökonomische Optimierungen

* Vortrag auf dem 4. BiBB Fachkongress in Berlin, November 2002.

gehören tendenziell ebenso mit zu seinem Geschäft wie die Berücksichtigung von Kundenwünschen und Kundenklagen.

- gleichermaßen ausdifferenzierte wie vertiefte Kooperationsbezüge in der Arbeit, die nicht mehr beim eigenen Berufskollegen halt machen, sondern horizontal mit anderen Fachvertretern und vertikal mit mehreren, zum Teil hierarchisch höheren Ebenen Arbeitsbeziehungen herstellen.

In der Arbeitsgruppe sind – jedenfalls in den technisierten Produktionsbereichen – Schlosser und Elektriker zusammen mit Fertigungsmechanikern mehr oder weniger komplett für eine gemeinsame Anlage zuständig. In dieser Kooperation hat zwar jeder seine, seinem Berufs-Know how entsprechende und zum Teil nach wie vor durch die Berufsgenossenschaften definierte Rolle zu spielen, aber letztlich wird nicht danach gefragt, wer bei notwendigen Interventionen was macht. Im „Optimierungsteam“ sitzt diese Gruppe zusammen mit Entwicklern, Verkäufern, Logistikern; im „Planungsteam“ kommt sie zusammen mit Einkäufern, Designern und Planern. Gefordert ist in diesen unterschiedlichen Konstellationen stets eine erhöhte Kommunikationsfähigkeit und Offenheit jenseits der eigenen Fach- und Statusgrenzen. Die Anforderungen an die eigenen „produktiven“ Kooperationsbeiträge bleiben freilich weitgehend auf die ausbildungsbegründete Expertenrolle konzentriert.

Eine ähnliche Qualifikationsverschiebung durch die neue Prozessorientierung der Unternehmensorganisation gilt auch für die höherqualifizierten und akademisch vorgebildeten Kader. Die Aufgabe des „Planungs- und Entwicklungsingenieurs“ verlangt nicht mehr nur eine optimale technische Lösung nach technischen Bewertungsmaßstäben. Neuerdings müssen Aspekte des individualisierten Kundenauftrags, der leistungsgünstigen Beschaffung, der fertigungsgerechten Produktion und des erfolgsversprechenden Vertriebs mit einbezogen werden. Und die Kooperation beim Planer und Entwickler beschränkt sich nicht mehr auf Fachkollegen, sondern schließt „Einkäufer“ und „Verkäufer“ ebenso mit

ein wie „Fertigungsingenieure“, „Designer“, „Industrial Engineering Experten“ und eben auch Produktionsarbeiter unterschiedlicher Berufsrichtungen. Auch für den Ingenieur gilt insofern die doppelte Aufgabenerweiterung: einerseits vieldimensioniertere, über enge Fachgrenzen hinausweisende Arbeitsvorgaben mit vielfältigeren Kooperationsbezügen, andererseits erweiterte Kommunikationsfähigkeit, Lernoffenheit und Perspektivenwechsel.

Eine Wirkung dieser Neuzuschneide von Zuständigkeiten, Kooperationen und Verantwortlichkeiten bei prozessorientierter Gestaltung ist die Dekonturierung der Grenzziehungen zwischen Produktions- und Dienstleistungssektoren. Unter der Regie der Produktion werden produktionsvor-, nach- und nebengelagerte Dienstleistungsaufgaben in einen gemeinsamen Topf geworfen und danach zum Teil neu aufgeteilt. Die Grenzen verflüssigen sich, ohne dass dabei freilich die alten Kernbestände jede Identität verlören. Aber es kommt zu einer Abwertung – nicht immer gleich Auflösung – der alten Fachabteilungen. Denn die Privilegierung von Prozessnotwendigkeiten heißt eindeutig: Die Produktion hat das Sagen, die indirekten Bereiche werden eingegliedert und dabei unterstellt. Nur Restbestände zumeist hochqualifizierter Spezialisten überleben auch organisatorisch selbständig.

Damit verliert der Facharbeiter der indirekten Bereiche seine betrieblich eindeutig lokalisierte Heimstätte mit allen ihren Identifikationsangeboten und Bornierungsgefahren. Allerdings können die Fachkräfte im neuen inter-fakultativen Arbeitszusammenhang ihre modifizierte – man könnte auch sagen: modernisierte – Berufsidentität durchaus bewahren. Sie müssen sich öffnen zu den übrigen Teammitgliedern und deren je spezifische Beiträge zur Aufgaben-/Problemlösung zu begreifen suchen. Fachbornierte Lösungen sind ebenso kontraproduktiv wie Abschottung und Verweigerung. Sein eigenes Know how weitergeben und selbst von den anderen lernen, verbessert die Chancen für gemeinsame erfolgreiche Aufgabenbewältigung. Ich sehe keine Anhaltspunkte dafür, dass die Schwächungen der alten Beruf-

lichkeit nicht überkompensiert werden könnten durch die neuen positiven Herausforderungen.

II.

Um meine Position zu verdeutlichen, möchte ich kurz auf die Debatte eingehen, die zu diesem Thema vor zehn Jahren geführt wurde. In der durch die Wirtschaftskrise 1992/93 ausgelösten sozialwissenschaftlichen Diskussion um den Standort Deutschland spielten zwei Aspekte eine zentrale Rolle: Als besondere Krisenursachen wurden (1) die hierarchisch-bürokratische und darüber unflexibel gewordene Organisationsgestaltung der deutschen Industrie betont und (2) die duale Ausbildung und das Berufsprinzip mit seinen beruflichen Abschottungen. Insbesondere Horst Kern und Charles Sabel (1994) erkoren damals den deutschen Facharbeiter zum Hauptschuldigen: In seinem sturen Beharrungsverhalten und seiner kommunikativen Rigidität sahen sie entscheidende Innovationsbarrieren der deutschen Industrie.

Zehn Jahre später sind wir klüger. Was sich in der Wirtschaft in dieser Zeit verändert hat und was heute gerade die deutschen Kernsektoren so erfolgreich auf den Weltmärkten konkurrieren lässt, ist die Einführung der Prozessorganisation. Die Kritik an den bürokratisch erstarrten Hierarchien entlang der Fachsäulen traf ins Schwarze. Eine radikale Umstrukturierung ist zwingend angesagt – bei Drohung des Verlusts der Weltmarktfähigkeit. Und was den zweiten Fokus der Kritik, den deutschen Facharbeiter, betrifft, sehe ich meine schon damals formulierte Skepsis gegen die Abgesänge durch die reale Entwicklung bestätigt: *Mit* dem deutschen Facharbeiter gelangte die Wirtschaft aus dieser Krise heraus; das Festhalten an ihm war ein Garant für ihre Bewältigung.

Die Marktbehauptung und die Markterfolge der deutschen Industrie in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre sowohl in den klassischen Facharbeiterindustrien (vor allem im Anlagen- und Maschinenbau) wie in den traditionellen Massenarbeiterbranchen verdanken sich der

radikalen Organisationsreform hin zur prozessorientierten Fertigung *und* dem Facharbeitereinsatz. Man kann heute ohne unzulässige Verallgemeinerung für den Automobilbau ebenso wie für die Großchemische Industrie festhalten: Nahezu alle Produktionstechnik betreuenden, regulierenden, steuernden, prozessoptimierenden und problemlösenden Funktionen, in denen vor zehn Jahren auch noch angelernte „Einrichter“, „Maschinenführer“ und „Messwarte“ zu finden waren, sind mittlerweile fast durchweg mit einschlägig ausgebildeten Produktionsfacharbeitern besetzt. Dies geschieht immer häufiger in interfakultativ zusammengesetzten Teams, in denen Schlosser, Elektriker bzw. Elektroniker und Fertigungsmechaniker gemeinsam ihre Aufgaben lösen. Schauen wir uns das jüngste Beispiel eines Fabrikaufbaus, die „Auto 5000 GmbH“ von VW, an: Zwar wird aus dem Arbeitslosenreservoir rekrutiert, doch für die Positionen der „Systemregulierer“ bzw. „Anlagenfahrer“ im „Rohbau“, im „Lack“ wie in der „Montage“ werden ausschließlich bereits einschlägig ausgebildete Facharbeiter ausgewählt. Das von ihnen geforderte prozessspezifische Wissen und Know how sowie die erhöhten Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten für die geplante interfakultative Gruppenarbeit wird in theoretisch-praktischen Vorschulungen auf die bereits vorhandenen Facharbeiterausbildungen aufgesetzt.

III.

In der Einschätzung der Facharbeiterpotenziale habe ich nicht nur mit den alten Positionen von Horst Kern, sondern auch mit den neuen von Martin Baethge Probleme. Seine These von der „Erosion des Berufs“, oder, in Aufnahme von dessen gesellschaftlichen Implikationen, von der „Beruflichkeit“, kann ich nur soweit folgen, wie darin der Übergang zur prozessorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation entwickelt wird. Doch meine Schlussfolgerungen für Beruf und Ausbildung lassen keine Erosion erwarten.

In der mit der Prozessorientierung einhergehenden „erweiterten Zuständigkeit“ und „ausdifferenzierten, ver-

tieften Kooperation“ sehe ich wenig „Verdünnung“ und „Entgrenzung“ der Berufskonturen; „Ergänzungen“ und „Umgewichtungen“ scheinen mir den Sachverhalt besser zu treffen. Nicht „Abkehr von nach berufstypischen Qualifikationen geschnittenen Mustern der Aufgabenteilung“ (Baethge 2002, S. 37) ist meines Erachtens angesagt, sondern Neukonturierung und Öffnung zu anderen Problemstellungen. Nicht „Überfachlichkeit“ ist nun vom Einzelnen gefordert, sondern gezielter Fachbeitrag zu fachübergreifend gestellten Prozesserfordernissen.

Auch der Norweger Ole J. Olsen gibt zu bedenken, ob Entgrenzungen immer als Erosion der Beruflichkeit interpretiert werden müssen. „Sie können auch als Öffnungen für Erweiterungen der Beruflichkeit wirken ... Grenzen können neu gezogen werden, oder sogar die Öffnung zu anderen Berufen hin kann als Teil eigener (veränderter) Beruflichkeit gefasst werden. Die neuen Prozessfacharbeiter in Norwegen wurden ursprünglich in Frage gestellt, gerade auch als Ausbildungsberufe ..., eben weil sie breite, diffuse und kommunikative Arbeitsinhalte repräsentierten. Inzwischen haben sie allmählich ihre Beruflichkeit und zudem eine berufliche Zugehörigkeit entwickelt“ (Olsen 2001, S. 173).

Berufstypische Bornierungen und Abschottungen kann sich keiner mehr leisten – also muss man sie ablegen. Man muss sich öffnen für unvertraute „Professions-Logiken“ wie die des Planers und des Kaufmanns oder sich auch die Perspektive des potenziellen Kunden zu eigen machen. Diese Ansätze in ihrer je besonderen Begründung gelten zu lassen und ein Stückweit zu verstehen – das ist neu gefordert. Deswegen ist heute in keiner Fachausbildung mehr auf den neuen Baustein „Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten“ zu verzichten.

Aber was bleibt für den theoretisch-systematischen Teil der Ausbildung an berufssprengender Veränderung? Mit den Vorschlägen, die Edgar Sauter unter dem Titel „Ein neues Paradigma für die Konstruktion von Berufsbildern“ formuliert hat, kann ich sehr gut leben: Eine systematische Berücksichtigung von Öffnungsmöglichkei-

ten, „indem das Prinzip der Dynamik in die Berufskonstruktion integriert wird“; die erhöhten Flexibilitätserfordernisse durch Ausdifferenzierung der Ausbildungsmodelle und durch die Ausweitung der möglichen Zusatzqualifikationen erreichen (Sauter 2002, S. 5). Soweit durch die technischen Weiterentwicklungen notwendig geworden – siehe die IT-Berufe –, steht selbstverständlich auch die Generierung von neuen Ausbildungsbildern an.

IV.

Bringt der Aspekt der „Verbindung von Fachlichkeit und praktischer Arbeitserfahrung“ beim traditionellen Facharbeiter, den Martin Baethge und Volker Baethge-Kinsky (1998) stark gemacht haben, ein neues Argument in diese Debatte? Ich kann es nicht erkennen. Auch bei Prozessorientierung bleibt der Facharbeiter Experte seines – erweiterten, umgewichteten – Berufsfeldes. Sein Spezialwissen und seine Offenheit für erweiterte Fragestellungen bestimmt seinen Wert in den neuen Kooperationsstrukturen; für seine Expertise, seine Beiträge zur Problemlösung, haben seine Arbeitserfahrungen nach wie vor einen besonderen Wert.

Freilich: Auch für das Erfahrungswissen, also das implizite, nicht durch Ausbildung erworbene Know how und die so genannten tacit skills wäre schlichte Fortschreibung verhängnisvoll. Gemachte Arbeitserfahrungen sind nicht nur zu nutzen und zu verlängern, sondern auch zu modifizieren und ggf. durch neue zu ersetzen. Denn bei Prozessveränderungen gilt es vor allem weiter zu lernen, den Wert alter Erfahrungen stets neu zu überprüfen, sie vielleicht sogar bewusst über Bord zu werfen. Bei habitualisierten Routinen ist das gar nicht immer so einfach! Dennoch gilt: Sich offen zu halten für nicht in Schulung und Ausbildung erwerbbar Arbeits-Erfahrungen, -Einsichten und -Wahrnehmungen macht nach wie vor den besonderen Wert des Experten der Praxis aus.

Für eine Erweiterung, nicht Verdünnung des Berufsprofils spricht m.E. auch, dass sich die Anforderungen der Betriebe mit dem Paradigmenwechsel in ihrer Gestaltung gerade für die qualifiziert eingesetzten Arbeitskräfte insofern erhöht haben, als eben die spezifischen Prozesskenntnisse auf die Berufskennnisse aufgesattelt werden. Im Rohbau der Automobilfertigung etwa wird kein Schlosser, Elektroniker oder Fertigungsmechaniker mehr eingesetzt, der nicht etwas vom Blechen, Verformen, Vorrichten und Schweißen versteht. Hier setzt die betriebliche Anpassschulung an. Die Einführung des Laserschweißens, wie sie bei VW im Rohbau der neuen „Auto 5000 GmbH“ in einer bisher für den Automobilbau einmaligen Breite erfolgt, kann nur durch Eigenschulung vermittelt werden.

Prozessorientierte Arbeitsgestaltung braucht beides: den Berufs- und den Prozessfachmann. Die Vermittlung der Systematik eines Faches leistet die traditionelle Ausbildung, die Vermittlung des Gesamtzusammenhangs und des Verständnisses für die Kausalitäten eines bestimmten komplexen Fertigungsprozesses kann nur der Betrieb übernehmen, in mehr oder weniger systematischer Aufqualifizierung.

Volker Baethge-Kinsky und Peter Kupka argumentieren, man könne diese Veränderungen deswegen nicht als „Weiterentwicklung“ des Qualifikationsbedarfs verstehen, weil sich für die Fachkräfte eine neue „Offenheit der Aufgabenstellung“ ergeben habe. „Zur nach wie vor definierten Hauptaufgabe ... tritt die Erledigung ‚offener‘ Aufgabenstellungen, d.h. das Lösen von Kunden-, Produkt- oder Prozessproblemen, die zum Teil selbst aufgespürt werden müssen und bei denen Ursachen wie auch Möglichkeiten ihrer Behebung nicht einfach auf der Hand liegen. ... Das bisherige berufliche Handlungsrepertoire (reicht) nicht mehr aus. ... Weitere Gesichtspunkte wie z.B. ökonomische, organisatorische und soziale Zusammenhänge (müssen) bedacht werden“ (Baethge-Kinsky/Kupka 2002, S. 59 f.). Dem ist so nicht zu widersprechen. Aber damit ist keineswegs die These von der Erosion des Berufsprinzips begründet. Ich sehe in dieser Beschreibung eher ein Argument für

die bereits genannte fachübergreifende Aufstockung der Ausbildungsinhalte um die gestiegenen Kooperations- und Kommunikationserfordernisse.

Zudem ist der Hinweis auf die „Offenheit“ der Lösungsperspektiven durchaus anschlussfähig an die jüngste Debatte um den Kompetenzbegriff. Constanze Kurz hat gezeigt, wie mit dem Kompetenzansatz die zentrale neue Herausforderung der prozessorientierten Arbeitsgestaltung im Sinne von Selbstorganisation und Selbststeuerung beantwortet wird. „Kompetenz fokussiert ... auf eine subjektzentrierte Betrachtung von Arbeitskraft, in der das Arbeitshandeln nicht als Ausdruck fremdorganisierter, anforderungsorientierter Anpassungsleistungen, sondern als aktiver Selbst- und Dispositionsbezug der Arbeitenden auf ihre Fähigkeits- und Handlungspotenziale gefasst wird. Was die Beschäftigten zur Handlung befähigt, umfasst ein komplexes und mannigfaches Set von Elementen wie Wissen, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen, Haltungen, Einstellungen und persönliche Eigenschaften“ (Kurz 2002, S. 4).

Neben der Aufrüstung von Sozialkompetenz ist dieser handlungsorientierte Kompetenzbegriff sicher für die weitere Ausbildungsdebatte von besonderem Belang.

V.

Abschließend möchte ich für die Qualifikations- und Ausbildungsdiskussion einen Faktor ins Spiel bringen, der gleichsam unterhalb der prozessorientierten Unternehmens-Organisation verortet werden muss: die Arbeitspolitik. Sie entscheidet über die konkrete Umsetzung der Prozessorientierung auf die Arbeitsgestaltung.

Es ist nicht ausgewiesen, welche Arbeitspolitik der Projektion von IAB-Prognos zur Qualifikationsentwicklung unterlegt wurde (siehe Übersicht 1). Wichtig ist aber: die Größe der Anteile der „mittelqualifizierten Tätigkeiten“ und „einfachen Tätigkeiten“ wird ganz wesentlich von der sich in den nächsten Jahren durchsetzenden Ar-

beitspolitik bestimmt. Hier ist in den Unternehmen gegenwärtig viel in Bewegung.

Ohne den Einsatz des Produktionsfacharbeiters in den technisierten Fertigungsprozessen ist weder eine hinreichende Prozessbeherrschung noch eine Optimierung der Fertigungskonditionen möglich. Hier ist ausschließlich ein weiterer Ausbau der Fachkompetenz angesagt. Anders sieht es in den traditionellen Handarbeitsbereichen, insbesondere in den Montagen, aus. Auch die in diesen Bereichen erfolgte Umstrukturierung zu einer prozessorientierten Gestaltung eröffnet erweiterte Spielräume für den konkreten Arbeitseinsatz, doch sie werden bisher nicht hinreichend für Professionalisierungen genutzt. Umgekehrt: In diesen Fertigungen gewinnen bei der Suche nach möglichst effizientem Arbeitseinsatz in jüngster Zeit Formen der Rigidisierung, insbesondere der Zyklusverkürzungen, Re-Standardisierungen und Re-Hierarchisierungen der Arbeit neues Gewicht. Das heißt: zurück zur „repetitiven Arbeit“ unter den Vorzeichen erweiterter Flexibilität und weiter gestiegener Ökonomisierung. Was wir über die neuesten Entwicklungen im Kreditgewerbe und im Einzelhandel erfahren, also über die nicht-industriellen Dienstleistungssektoren, macht deutlich: Auch hier gewinnt für bestimmte Einsatzfelder der Trend zur Standardisierung der Arbeit neue Impulse (siehe Baethge, Wilkens 2001, S. 98 ff.).

Andererseits bleibt aber auch für diese Fertigungen und Verwaltungen innovative Arbeitspolitik, d.h. funktionserweiterte und selbstorganisierte Arbeit eine durchaus produktive Lösungsperspektive. Bei den Montagearbeitern gilt etwa: Durch den erweiterten Einbezug nicht nur in die indirekten Funktionen der Anlagenwartung, Logistik und Qualitätskontrolle, sondern insbesondere in die der Prozessoptimierung und neuerdings sogar Neuplanung von Technik und Arbeitsorganisation in der Rolle der „Experten der Praxis“ werden gleichermaßen erweiterte prozess- wie fachspezifische Qualifikationen gefordert (siehe Übersicht 2).

Der Einsatz besser ausgebildeter Arbeitskräfte wird hier neu begründet. Es wäre fatal, wenn das Ausbildungssystem nicht jene Politik unterstützen würde, die sich um die flächige Durchsetzung innovativer Arbeitspolitik auch in den Montagen und den Routine-Verwaltungen bemüht. Damit wird auch über die zukünftigen Arbeitsstrukturen entschieden. Ob die in der Projektion von IAB-Prognos aufgezeigten Linien Geltung gewinnen, wird ganz wesentlich davon abhängen, welche Form der Arbeitspolitik in Deutschland welches Gewicht bekommen wird.

**Übersicht 1: Qualifikationserfordernisse
Projektion IAB/Prognos 1999¹**

	1995	2010
Höher qualifizierte Tätigkeiten		
Führungsaufgaben, Organisation und Management, qualifizierte Forschung und Entwicklung, Betreuung, Beratung, Lehren u.ä.	35%	41%
Mittelqualifizierte Tätigkeiten		
Fachtätigkeiten in der Produktion, Maschinen einrichten u.ä., Reparieren, Fachverkäufer Facheinkäufer, Sachbearbeiter, Assistententätigkeit in Forschung und Entwicklung, nicht-akademische Betreuung u.a.	46%	44%
Einfache Tätigkeiten		
Hilfstätigkeiten i.d. Produktion, Reinigung, Bewirtung, Lagerhaltung, Transport, einfache Bürotätigkeiten, Verkaufshilfen u.ä.	20%	16%

¹ IAB-Projekt 1/4-436A, W. Dostal.

**Übersicht 2: Innovative Arbeitspolitik
Komponente "Planungsbeteiligung"**

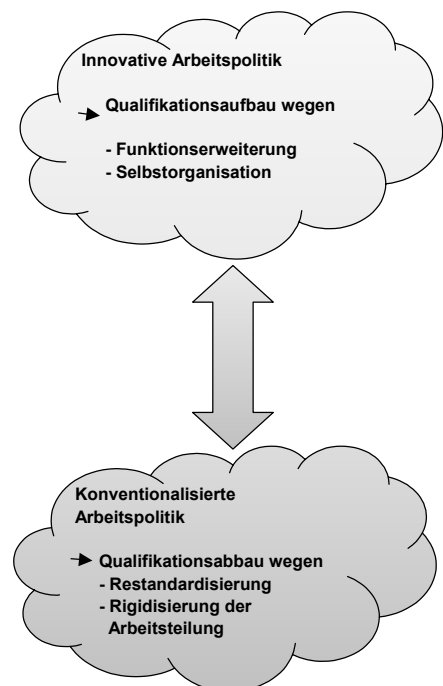
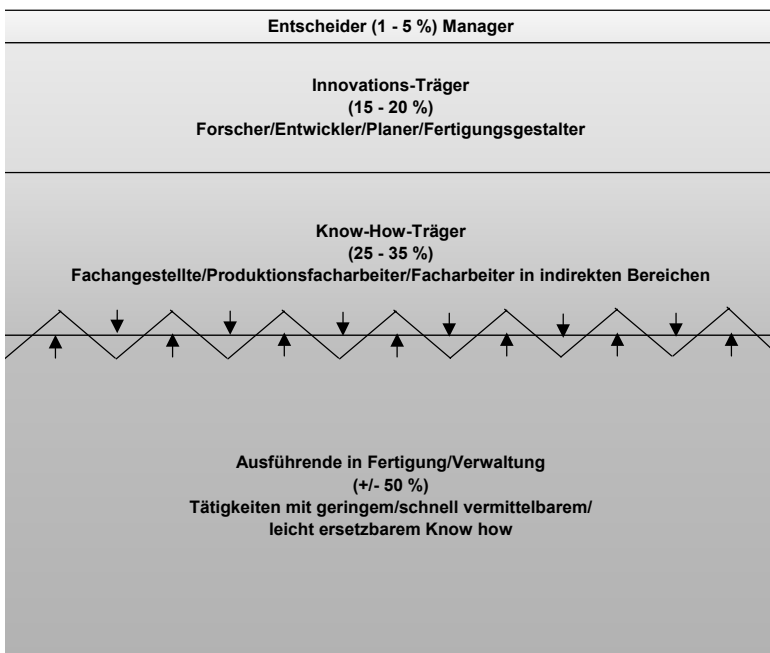
- Grundidee: Die Mitarbeiter in der Fabrik als "Mit-Gestalter" einbeziehen
- Ansatz: Nutzung von aktuellem Wissen, von Erfahrungen und Ideen der Fertigungsteams
- Produktkonstruktion
 - Arbeitsmethode und Arbeitsorganisation
- durch aktives Einbinden ab Prototypenbau
- Ziele:
- größere fertigungstechnische Produktreife
 - bessere Arbeitsmethoden
 - höhere Akzeptanz und Nachhaltigkeit
 - höhere Planungsgeschwindigkeit

Am Beispiel der Automobilindustrie ist das zu verdeutlichen. Je nach der praktizierten Arbeitspolitik werden sich vor allem die Grenzlinien zwischen den „Know-how-Trägern“ und der „Ausführung“ in Fertigung/Verwaltung verschieben. Konkret: Eine innovative Arbeitspolitik würde zumindest Teile der jetzigen Repetitivarbeit in das Segment der „Know-how-Träger“ eingliedern (siehe Übersicht 3).

Die Konsequenzen lassen sich in zwei Punkten zusammenfassen:

1. Die erhöhten Wettbewerbsanforderungen haben die Anforderungen an die Fachausbildungen zwar verändert, diese aber dabei keineswegs obsolet werden lassen. In modifizierter Form ist an ihnen festzuhalten. Durch die Erweiterung des Fachkanons um Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und um einen Baustein

Übersicht 3: Arbeitsstrukturen im Automobilbau im Jahr 2002



handlungszentrierter Kompetenz hat der Facharbeiter sogar durchaus Chancen, wieder an gesellschaftlicher Attraktivität zu gewinnen

2. Die neue, prozessorientierte Unternehmensorganisation erhöht die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume. Beim Neuzuschnitt von Zuständigkeiten und Verantwortungen gibt es gute Argumente, in Nutzung des verbesserten Ausbildungs-Inputs in allen Prozessen auf Funktionserweiterung und Selbststeuerung zu setzen. Damit können gleichermaßen die Wirtschaftlichkeit erhöht und die Beruflichkeit stabilisiert bzw. neu begründet werden.

Literatur

- Baethge, Martin, Baethge-Kinsky, Volker (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration, in: *MittAB* 31/1998, S. 461-472.
- Baethge, Martin, Wilkens, Ingrid (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen.
- Baethge, Martin (2002): Das berufliche Bildungswesen in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts, Göttingen.
- Baethge-Kinsky, Volker, Kupka, Peter (2002): Ökonomie, Technik, Organisation: Basisqualifikationen in der globalisierten Arbeitswelt, in: G. Graube, W.E. Theuerkauf (Hrsg.), *Technische Bildung*, Frankfurt a.M.
- Binner, Hartmut (2002): Wettbewerbsvorsprung durch Prozessmodelle, Vortrag auf dem REFA-Kongress Fahrzeugbau in Dresden.
- Kern, Horst, Schumann, Michael (1977): *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt a.M.
- Kern, Horst, Schumann, Michael (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*, München.
- Kern, Horst, Sabel, Charles F. (1994): Verblaßte Tugenden: Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*, S. 605-624.
- Kurz, Constanze (2002): *Fähigkeiten und Kompetenzen als Voraussetzung für Innovationen*, Göttingen.
- Lutz, Burkart, Meil, Pamela, Wiener, Bettina (Hrsg.) (2000): *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen*, Frankfurt a.M./New York.
- Olsen, Ole Jonny (2001): Erosion der Facharbeit? Fragen und Einwände zu einer deutschen Debatte, in: *Soziale Welt* 52/2001, S. 151-179.
- Sauter, Edgar (2002): Ein neues Paradigma für die Konstruktion von Berufsbildern, in: *WSI-Mitteilungen* 5/2002, S. 3-9.
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin.
- Voß, Günter G./Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: *KZfSS* 50/1998, S. 131-158.