

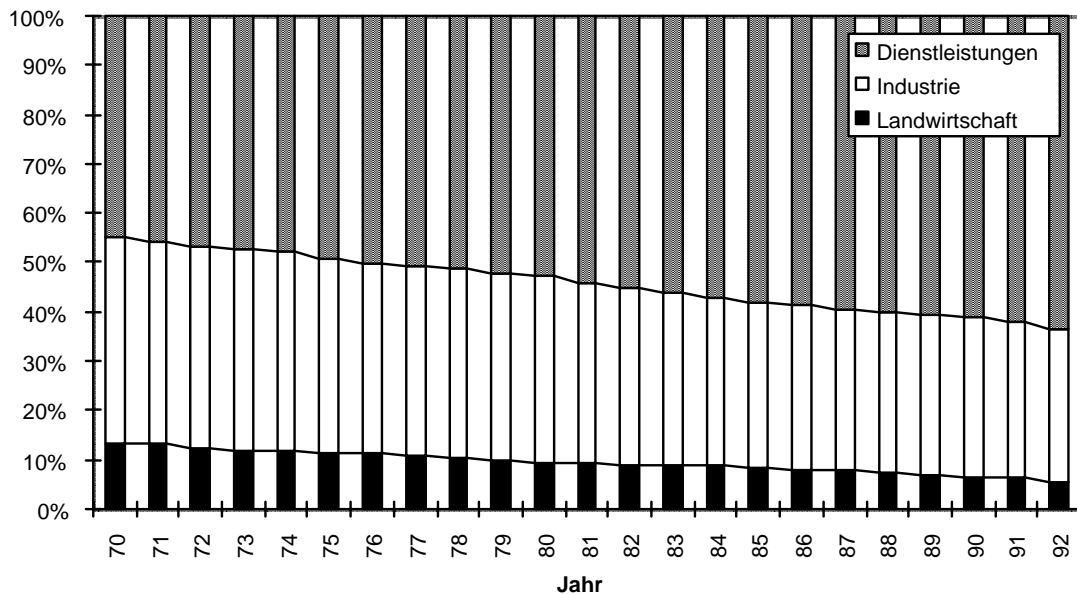
Arbeit und Management in den westeuropäischen Kommunikationsgesellschaften

Martin Heidenreich

(erschienen in Stefan Hradil und Stefan Immerfall, Hrsg., 1997: Die westeuropäischen Gesellschaften im Vergleich. Opladen: Leske + Budrich. S. 289-331.)

Die fünfzehn Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sind fortgeschrittene Arbeitsgesellschaften. Hierauf verweisen die hohen Erwerbsquoten, die geringe Zahl von Selbständigen, von Arbeitnehmern in der Industrie und von landwirtschaftlichen Arbeitskräften, die starke Expansion des Dienstleistungssektor, die weitgehende wohlfahrtsstaatliche Absicherung der Bevölkerung, die starke Stellung gewerkschaftlicher Interessenvertretungen und das vergleichsweise hohe Einkommens- und Qualifikationsniveau der Bevölkerung.¹ Sie können kaum noch als Industriegesellschaften im klassischen Sinne begriffen werden (vgl. etwa Hradil 1992). Beispielsweise sind nur noch in zwei EU-Ländern (Deutschland und Österreich) mehr als ein Drittel der zivilen Erwerbstätigen in der Industrie beschäftigt (vgl. Übersicht 1).

Übersicht 1: Zivile Erwerbspersonen in den 15 EU-Ländern nach Wirtschaftsbereichen (in %; 1970-92)



Auch entsprechen die Organisationsformen von Arbeit immer weniger den klassischen, tayloristisch-bürokratischen Leitbildern industrieller Gesellschaften. Noch in der Nachkriegszeit setzten viele europäische Unternehmen auf eine großbetrieblich organisierte Massenproduktion homogener Güter, sie beschäftigten gering qualifizierte „Massenarbeiter“ und sie be-

¹ Die Erwerbsquote in den 15 EU-Ländern betrug 1992 67,8 % (Erwerbstätige und Arbeitslose/erwerbsfähige Bevölkerung), der Anteil der Selbständigen an allen zivilen Erwerbstätigen lag bei 17,2 %, in der Landwirtschaft waren 5,8 % und im Dienstleistungssektor 63,1 % aller zivilen Erwerbstätigen beschäftigt; für die wohlfahrtsstaatliche Absicherung der Bevölkerung wurde mehr als ein Viertel des europäischen Bruttoinlandprodukts ausgegeben.

dienten eine weitgehend standardisierte Massennachfrage. Nun hingegen bestimmt die Nachfrage nach innovativen, qualitativ hochwertigen, diversifizierten und flexibel lieferbaren Produkten und Dienstleistungen das Bild. Die gegenwärtigen Produktionsstrukturen erinnern nicht mehr an die gigantischen, vertikal integrierten Industriekomplexe der Vergangenheit - etwa an den 1931 eröffneten Rouge-Komplex von H. Ford, in dem alle für die Herstellung eines Autos erforderlichen Produktionsprozesse konzentriert waren. Die Arbeitsgesellschaften der Gegenwart sind eher von großtechnischen Transport- und Kommunikationssystemen und von flexiblen, innovationsorientierten, weltweit verstreuten Produktions- und Dienstleistungsnetzwerken geprägt. An die Stelle der hochtechnisierten, bürokratisch koordinierten Großunternehmen des Industriezeitalters treten vernetzte Innovations-, Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsstrukturen. Deren Markterfolg wird weniger von der Produktivität der eingesetzten Technologien als von der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der inner- und zwischenbetrieblichen Informations- und Kommunikationsbeziehungen bestimmt (Reich 1992). Der Erfolg von Prozeß- und Produktinnovationen, die Leistungsfähigkeit inner- und zwischenbetrieblicher Logistikbeziehungen und die Resonanz von Vertriebs- und Marketingstrategien hängen in erheblichem Maße von der Art und Qualität der inner- und zwischenbetrieblichen Kommunikationsprozesse ab - und von dem Ausmaß, in dem das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter mobilisiert werden kann.

In fortgeschrittenen Arbeitsgesellschaften relativiert sich auch die klassische Unterscheidung zwischen industriellen und Dienstleistungsaufgaben - eine Gegenüberstellung, die sich im wesentlichen auf der Gegenüberstellung eines „Spiels gegen die hergestellte Natur“ und eines „Spiels zwischen Personen“ (Bell 1990) stützte. Daher ist es wenig sinnvoll, die fortgeschrittenen europäischen Arbeitsgesellschaften als Dienstleistungsgesellschaften zu bezeichnen. Angemessener ist der Begriff der Kommunikationsgesellschaft, da die effektive Gestaltung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen zwischen verschiedenen Beschäftigten- und Statusgruppen, zwischen verschiedenen Abteilungen und Unternehmen zum zentralen Erfolgskriterium industrieller *und* „tertiärer“ Tätigkeiten wird. Im Mittelpunkt der Kommunikationsgesellschaft steht nicht mehr die maschinelle Erzeugung von Standardprodukten, sondern die flexible, kundenbezogene Bereitstellung innovativer, qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen - und dies setzt nicht nur leistungsfähige Technologien, sondern auch und vor allem „kommunikationsförderliche“ Organisations- und Regulationsstrukturen voraus.² Die Qualität persönlicher und/oder technisch unterstützter Kommunikationsbeziehungen ist für viele Dienstleistungsaktivitäten (etwa für Banken und Versicherungen, Handel, Kommunikation und neue Medien, Unterhaltungsdienstleistungen, Gesundheits- und Bildungswesen, soziale Dienstleistungen, Beratung, Marketing, teilweise auch für das Hotel- und Gaststättengewerbe) und für zahlreiche industrielle Kommunikations-, Verwaltungs-, Entwicklungs- und Koordinierungstätigkeiten zentral; das klassische Problem von Industrieunternehmen - die technisch-organisatorische Optimierung materieller Transformationsprozesse - tritt in den Hintergrund. Für die Beschäftigten bedeutet dieser Wandel - im Rahmen eines globalen Innovations- und Kostenwettbewerbs - einen breiteren Zugriff auf ihr Leistungsvermögen, erhöhte Anforderungen an soziale und prozeßbezogene

² Vgl. etwa Asdonk u.a. (1993) und Heidenreich (1995). Irreführend wäre jedoch das Etikett „post-industriell“, da die Industrie auch in der Kommunikationsgesellschaft eine strategische Stellung behält (so auch Scharpf 1986: 8). Dies dokumentiert sich beispielsweise in der immer noch außerordentlich hohen Bedeutung des Handels mit Industrieerzeugnissen, der in den ehemals 12 EU-Ländern den Handel mit Dienstleistungen (KEG 1993: 67) um das dreifache übersteigt. Der Begriff der Informationsgesellschaft, den Scharpf (1986) und andere Autoren präferieren, verweist auf die informationstechnologischen und infrastrukturellen Voraussetzungen moderner Kommunikationsgesellschaften (und damit auch auf einen der am stärksten expandierenden Wirtschaftsbereiche).

Qualifikationen, steigende Erwerbs-, Angestellten- und auch Arbeitslosenquoten und auch flexiblere, teilweise prekäre Arbeitsformen (Erosion des Normalarbeitsverhältnisses).

Wenn die klassischen Industriegesellschaften durch ein hohes Maß an Standardisierung, Synchronisierung, Homogenisierung und Zentralisierung gekennzeichnet waren, so gilt dies keinesfalls für die fortgeschrittenen Arbeitsgesellschaften Westeuropas. Eine Konvergenz der verschiedenen nationalen Arbeits- und Managementkulturen ist daher unwahrscheinlich. Ganz im Gegenteil: Um einen breiteren Zugriff auf das Leistungsvermögen, das Selbststeuerungsvermögen und die Subjektivität der Mitarbeiter sicherzustellen, orientieren sich die Betriebe zunehmend an den gesellschaftlich geprägten Vorstellungen, Erwartungen, Beziehungsmustern, Qualifikationsprofilen und Kompetenzen der Mitarbeiter. Daher kann auch in Zukunft mit einer breiten Vielfalt europäischen Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen gerechnet werden.

Im folgenden werden zunächst einige gemeinsame Merkmale und Entwicklungslinien europäischer Arbeitsgesellschaften herausgearbeitet. Deutlich wird hierbei das erhebliche Modernisierungsgefälle zwischen den vier südeuropäischen Ländern und Irland einerseits und den nord- und mitteleuropäischen Ländern andererseits. Allerdings gibt es auch Unterschiede zwischen den Beschäftigungs- und Wirtschaftsstrukturen der wohlhabenderen europäischen Länder ab, die nicht allein als „Phasenverschiebungen“ interpretiert werden können. Vielmehr verweisen diese Unterschiede auf jeweils besondere nationale Regulationsstrukturen (*Produktionsregime*). Einige dieser nationalen Produktionsregime werden anschließend am Beispiel der italienischen, deutschen, französischen, schwedischen und britischen Arbeits- und Managementkulturen rekonstruiert. Diese Produktionsregime strukturieren die Kommunikations- und Kooperationschancen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen - und damit auch die Innovationspotentiale der europäischen Unternehmen.

1. Die europäischen Arbeitsgesellschaften im Wandel

Im folgenden werden zunächst einige zentrale Merkmale der europäischen Arbeitsgesellschaften herausgearbeitet - insbesondere im Vergleich zu Japan und den USA (1.1). Anschließend werden zentrale Differenzen zwischen den 15 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union diskutiert. Die Unterschiede zwischen den wohlhabenderen nord- und kontinental-europäischen Ländern einerseits und den Mittelmeerländern andererseits lassen sich auf den ersten Blick als Phasenverschiebungen auf dem Weg zu fortgeschritteneren Arbeits- bzw. Kommunikationsgesellschaften interpretieren (1.2). Allerdings gibt es auch in den entwickelteren europäischen Ländern erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Größe des öffentlichen Dienstes oder die Einbeziehung von Frauen, Jugendlichen und Älteren in das Erwerbsleben (1.3). Dies verweist auf gesellschafts- und wirtschaftspolitische Gestaltungsalternativen, denen im zweiten Kapitel nachgegangen wird.

1.1 Das Ende der europäischen Arbeitsgesellschaft?

Die Europäische Union ist eine der wirtschaftlich am höchsten entwickelten Regionen der Welt. In den ehemals 12 Mitgliedsstaaten werden von 7 % der erwerbsfähigen Weltbevölkerung etwa 30 % der Weltwirtschaftsleistung und des Einkommens erwirtschaftet und über 40 % des Welthandels abgewickelt (KEG 1993: 64). Nur wenige Regionen der Welt (Nordamerika, die EFTA-Länder, Australien und Japan) haben ein höheres Pro-Kopf-Einkommen als die EU-Länder. Diese Erfolge verdanken die europäischen Gesellschaften auch der

marktwirtschaftlichen Organisation ihres Wirtschaftslebens; ein erheblicher Teil der gesellschaftlichen Arbeit ist als unselbständige Erwerbsarbeit organisiert. Zwei Drittel der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter von 15-64 Jahren sind als Erwerbspersonen registriert; mehr als 80 % der Erwerbstätigen sind unselbständig beschäftigt. Diese Quote ist außerordentlich hoch im Vergleich zu anderen Gesellschaften, in denen ein erheblicher Teil des gesellschaftlichen Arbeitsvolumens als unbezahlte Haus- und Familienarbeit, als selbständige Arbeit oder als nicht offiziell registrierte, teilweise illegale „informelle Arbeit“ organisiert ist. Solch ein zentraler Stellenwert von Lohnarbeit ist weder im internationalen noch im historischen Vergleich selbstverständlich.

Vor diesem Hintergrund muß die zu Beginn der 80er Jahre intensiv diskutierte Frage nach dem Ende der Arbeitsgesellschaft zunächst verblüffen. Aber auch unabhängig von der Frage, ob die Erwerbsarbeit nach wie vor das „organisierende Zentrum der Lebenstätigkeit, der sozialen Fremd- und Selbsteinschätzung und der moralischen Orientierungen“ (Offe 1984: 7) moderner Gesellschaften ist, deuten die stagnierenden Erwerbs- und Beschäftigungsquoten und die steigenden Arbeitslosenzahlen zumindest auf krisenhafte Entwicklungen in den europäischen Arbeitsgesellschaften hin. So wurden zwar in den letzten Jahrzehnten konstant etwa zwei Drittel aller erwerbsfähigen Personen als Erwerbspersonen gezählt³ (1970: 66 %; 1992: 67,8 %). In den USA (1992: 76,8 %) und in Japan (1992: 75,9 %) ist die Erwerbsquote jedoch wesentlich höher. Noch ungünstiger sieht das Verhältnis der europäischen, US-amerikanischen und japanischen Beschäftigungsquoten aus (1992: 61,3 %; 71,2 %; 74,2 %). Dies verweist auf die hohen und seit dem Ende der 60er bis zum Mitte der 80er Jahre kontinuierlich angestiegenen Arbeitslosenquoten in den 15 EU-Ländern (1970: 2,2 %; 1992: 9,5 %). Die USA (1992: 7,3 %) und Japan (1992: 2,2 %) weisen erheblich geringere Arbeitslosenquoten auf. Insbesondere Frauen (deren Erwerbsquote um 15 % niedriger als in Nordamerika lag) haben sich in Europa entmutigt vom Arbeitsmarkt zurückgezogen oder sind gar nicht erst auf dem Arbeitsmarkt in Erscheinung getreten. Auch ältere Beschäftigte, die vorzeitig verrentet wurden, und Jugendliche, die weit überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen sind, sind Opfer dieser Entwicklung.

Allerdings können die etwa 18 Millionen Arbeitslose (1993) in der EU nicht umstandslos als Hinweis auf ein „Ende der Arbeitsgesellschaft“ gewertet werden. Denn die hohen Arbeitslosenzahlen sind auch ein Ergebnis der zunehmenden Attraktivität von Erwerbsarbeit gerade bei Frauen.⁴ Weiterhin hat die erwerbsfähige Bevölkerung von 1970-1992 um 11 % auf 227,2 Mio. (EU 15) angewachsen. Die Zunahme der zivilen Arbeitsplätze (um 5,6 %) reichte nicht aus, um den weitgehend demographisch bedingten Anstieg der Erwerbspersonen (+ 13,4 %) aufzufangen. Erwähnt werden muß jedoch, daß die USA (+49,5 %) oder Japan (+26,3 %) im gleichen Zeitraum erheblich mehr zivile Arbeitsplätze schaffen konnten. Dies verweist auf eine vergleichsweise geringe wirtschaftliche Dynamik der EU-Länder, keinesfalls jedoch auf ein Ende der Arbeitsgesellschaft.

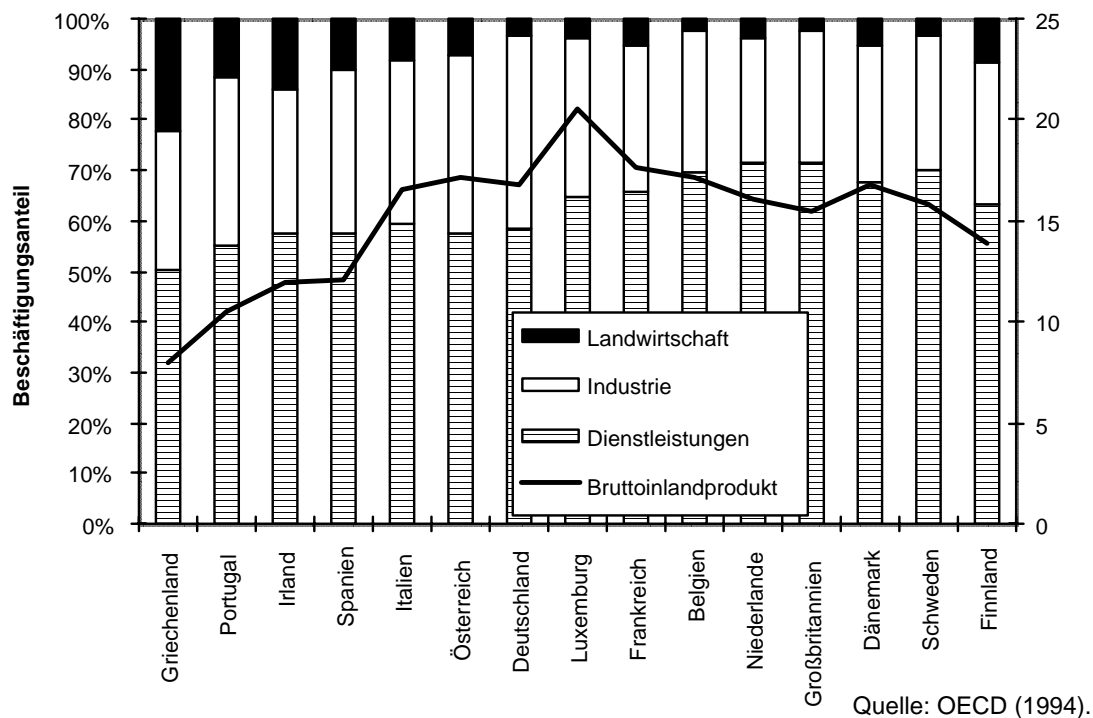
³ Die Erwerbsquote wird ermittelt als Zahl der Erwerbspersonen (einschließlich der Arbeitslosen), geteilt durch die Zahl der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter von 15 bis einschließlich 64 Jahren. Die Beschäftigungsquote ist die Erwerbsquote vermindert um die Arbeitslosenquote. Berechnungsgrundlage für die folgenden Zahlen sind die OECD-Statistiken (OECD 1994a).

⁴ In den 17 europäischen OECD-Ländern (EU, Norwegen und Schweiz) stieg die Erwerbsquote der Frauen von 44,7 % im Jahre 1973 auf 53,3 % im Jahre 1992 (vgl. OECD 1994b: 202). Die Erwerbsquote der Männer ist hingegen im gleichen Zeitraum von 88,7 % auf 75,1 % zurückgegangen; dies erklärt sich durch längere Ausbildungszeiten und durch einen früheren Übergang in den Ruhestand (KEG 1993: 150). Infolge der gegenläufigen Entwicklung der geschlechtsspezifischen Erwerbsquoten verändert sich die europäische Erwerbsquote von 1970-92 kaum.

1.2 Modernisierungsgefälle in der Europäischen Union

In der europäischen Union gibt es ein deutliches Gefälle zwischen entwickelteren und weniger entwickelten Ländern. Ein wichtiger Indikator hierfür ist die unterschiedliche Wirtschaftsleistung pro Einwohner. Auch kaufkraftbereinigt ist die Wirtschaftskraft in Frankreich mehr als doppelt so hoch wie in Griechenland (vgl. die durchgezogene Linie in Übersicht 2).⁵ Das unterschiedliche Gewicht der drei Wirtschaftssektoren ist ebenfalls ein wichtiger Indikator für dieses Gefälle (vgl. die Balken in Übersicht 2), auch wenn ein hoher

Übersicht 2: Zivile Erwerbstätige in den 15 EU-Ländern nach Wirtschaftsbereichen (in %; 1992)



Beschäftigungsanteil im Dienstleistungssektor nur ein Indikator für den gesellschaftlichen Modernisierungsgrad ist.⁶ Weitere Indikatoren für ein wirtschaftliches und gesellschaftliches

⁵ Bei der Berechnung des Bruttoinlandsprodukts in Kaufkraftparitäten werden die unterschiedlichen Preisniveaus in den einzelnen EU-Ländern berücksichtigt.

⁶ Zwar ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP; in Kaufkraftparitäten pro Einwohner; 1992) deutlich mit dem Beschäftigungsanteil des Dienstleistungssektors korreliert ($r=0,64$). Aber in den beiden Ländern mit dem größten Dienstleistungssektor (Großbritannien und die Niederlande) lag das Pro-Kopf-BIP beispielsweise niedriger als in Österreich, Italien und Deutschland - drei Ländern mit einem erheblich kleineren Dienstleistungssektor und einem vergleichsweise großen industriellen Sektor. Darauf hingewiesen sei auch, daß die Zahl der Beschäftigten das im Dienstleistungssektor erbrachte Arbeitsvolumen überschätzt, da 18 % (1990) der Beschäftigten in diesem Bereich nur teilzeitbeschäftigt sind. Bei einer Umrechnung auf Vollzeitstellen verringern sich insbesondere die Dienstleistungsquoten in Großbritannien und den Niederlanden (KEG 1992: 81).

Zur Zusammensetzung des Dienstleistungsbereichs: Ein besonderes Gewicht (mehr als ein Drittel der Gesamtbeschäftigung) kommt den nicht-marktbestimmten Tätigkeiten im öffentlichen Dienst, im Gesundheits- und Erziehungswesen etc. zu. Auf den Groß- und Einzelhandel entfallen etwas weniger als ein Drittel der Beschäftigung, während im Verkehrswesen und in der Kommunikation etwa 10 %, in Banken und Versicherungen etwa 8 % und im Hotel- und Gaststättengewerbe etwa 7 % tätig sind. In

Modernisierungsgefälle zwischen Nord- und Südeuropa sind insbesondere die höhere Erwerbsquote im Norden (insbesondere von Frauen), der geringere Anteil von Selbständigen, der geringere Anteil von Kleinbetrieben, der höhere Anteil von Teilzeitkräften, der höhere Anteil von Sozialschutzausgaben und der höhere Anteil von Beschäftigten im Dienstleistungssektor und

Übersicht 3: Modernisierungsgefälle in der Europäischen Union. Einige Indikatoren

Gewichtete Mittelwerte	Mittelmeerländer und Irland					Kontinentaleuropa						GB	Skandinavien		
	Gr	Port	Irl	Spa	Ital	öst	Deu	Lux	Fra	Bel	Nl		Dän	Schw	Fin
Pro-Kopf-BIP ⁽¹⁾	13,7					17,0						15,4	15,6		
	8,0	10,5	12,0	12,1	16,5	17,1	16,8	20,5	17,6	17,1	16,1		16,8	15,8	13,9
Erwerbsquote 1992 ⁽²⁾	61,9					67,8						74,7	80,2		
	58,7	72,2	62,0	58,4	62,8	69,4	68,9	62,3	66,7	63,4	68,4		84,0	81,2	74,7
Frauenerwerbsquote 1992 ⁽²⁾	46,0					58,0						64,8	76,9		
	40,8	61,9	39,9	42,0	46,5	58,0	58,6	44,8	58,7	54,1	55,5		78,9	79,1	70,7
Erwerbsquote 55-65 Jahre ⁽³⁾	37,4					36,2						52,9	58,4		
	39,6	48,1	43,7	39,4	33,5	25,7	40,3	23,5	37,3	22,1	29,3		56,1	69,7	42,6
Selbständigenquote 1992 ⁽⁴⁾	29,2					12,5						13,2	11,2		
	47,4	25,6	23,4	25,7	29,1	13,8	10,0	10,3	15,0	17,9	11,4		10,7	9,6	15,0
Großbetriebe ⁽⁵⁾	19,2					34,9						33,8	28,3		
	37,2	21,0		20,0	18,7		37,2	23,4	33,7	34,9			21,0		37,2
Teilzeitarbeit ⁽⁶⁾	6,0					15,1						23,5	19,8		
	4,8	7,2	8,4	5,9	5,9	9,1	14,1	6,9	12,7	12,2	32,8		22,5	24,3	7,9
Landwirtschaft ⁽⁷⁾	10,5					4,1						2,2	5,1		
	22,2	11,6	13,8	10,1	8,2	7,1	3,2	3,7	5,2	2,6	4,0		5,1	3,3	8,7
Industrie ⁽⁷⁾	31,9					32,9						26,5	27,0		
	27,6	33,2	28,9	32,4	32,2	35,6	38,3	31,5	28,9	27,8	24,6		27,0	26,5	27,9
Dienstleistungen ⁽⁷⁾	57,7					62,9						71,3	67,9		
	50,3	55,3	57,2	57,5	59,6	57,4	58,5	64,8	65,9	69,7	71,4		67,8	70,2	63,5
Sozialschutzleistungen ⁽⁸⁾	22,0					28,9						27,2	35,5		
	20,2	17,6	21,6	22,5	25,6	28,2	27,3	28,0	29,2	27,8	33,0		31,4	40,0	36,4
Öffentlicher Dienst ⁽⁹⁾	15					19						20	29		
	14	14	15	15	16	21	16	12	23	20	15		30	32	22

- (1) Bruttoinlandprodukt je Einwohner (1992; in Kaufkraftparitäten; in Tsd.) (KEG 1994: 42).
- (2) Anteil der (weiblichen) Erwerbspersonen an der erwerbsfähigen Bevölkerung (OECD 1994b: 202).
- (3) Erwerbspersonen in % der 55-65-jährigen Bevölkerung (Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 1994 des Auslandes: 46, 242f.)
- (4) Selbständige in % aller zivilen Erwerbstätigen (KEG 1994: 137).
- (5) Beschäftigungsanteil von Großbetrieben (1990/91; 500 Beschäftigte und mehr; OECD 1994b: 124).
- (6) Teilzeitarbeit in % aller Arbeitsverhältnisse (1992; OECD 1994b: 198).
- (7) Beschäftigte in dem jeweiligen Wirtschaftssektor in % aller zivilen Erwerbstätigen (1992; OECD 1994a).
- (8) Laufende Ausgaben der Sozialschutzleistungen in % des Bruttoinlandprodukts zu Marktpreisen (1991/92; KEG 1994: 157).
- (9) Anteil der Erwerbstätigen im öffentlichen Dienst (in % aller Erwerbstätigen; Schmid 1993: 54).

der Restkategorie „Sonstige vermarktete Dienstleistungen“ (Reinigung, Friseur, Unterhaltung etc.) werden 17 % der Beschäftigten zusammengefaßt (KEG 1992: 88).

im öffentlichen Dienst (vgl. Übersicht 3).⁷ Insbesondere Irland und die vier Mittelmeerländer (Griechenland, Italien, Spanien Portugal) einerseits und die skandinavischen Länder (Finnland, Schweden, Dänemark) andererseits unterscheiden sich in den genannten Dimensionen deutlich. Auch die anderen Länder können nicht als ein einheitlicher Block behandelt werden; insbesondere Großbritannien weicht in vielen Aspekten von den anderen, kontinental-europäischen Ländern (Österreich, Benelux, Frankreich, Deutschland) ab und wird daher in Übersicht 3 gesondert aufgeführt.

Die Ausweitung der (produktionsnahen) Dienstleistungstätigkeiten erfolgt komplementär zu industriellen Reorganisationsprozessen. Vielfach werden Forschungs-, Entwicklungs-, Vertriebs-, Transport-, Beratungs-, Verwaltungs- und Finanzdienstleistungen von der Industrie bezogen. Insofern verweist die Ausweitung des Dienstleistungssektors auch auf die Reorganisation der klassischen industriellen Großbetriebe (die auch mit der Zunahme von Angestelltentätigkeiten einhergeht⁸). Vorher innerbetrieblich erbrachte Leistungen werden jetzt von externen Dienstleistungsunternehmen erbracht.

Weitere Ursachen der Tertiarisierungsprozesse sind die zunehmende Nachfrage nach personalen bzw. sozialen Dienstleistungen - eine Nachfrage, die in Europa in erheblichem Maße durch den (Wohlfahrts-)Staat abgedeckt wird. Insbesondere die skandinavischen Länder weisen weit überdurchschnittliche Sozialausgaben auf, während die Mittelmeerländer, Irland und Großbritannien nicht nur absolut, sondern auch relativ einen erheblich geringeren Anteil ihres Bruttoinlandprodukts für Sozialausgaben ausgeben. Ein hoher Anteil von Sozialausgaben führt zu einem höheren Anteil von Beschäftigten im öffentlichen Dienst - wenn nicht vorrangig Transferzahlungen an die Bevölkerung geleistet werden (wie etwa in Frankreich, Italien, den Benelux-Ländern und teilweise auch in Deutschland). Daher ist in den skandinavischen Ländern der Anteil der Staatsdiener etwa doppelt so hoch wie in den Mittelmeerländern und Irland (Schmid 1993).

Da der Anteil der weiblichen Beschäftigten im Dienstleistungssektor in der Regel höher als in der übrigen Wirtschaft ist, besteht ein enger Zusammenhang zwischen einer höheren Frauenerwerbsquote und dem Wachstum des Dienstleistungssektors.⁹ Auch der zunehmende Anteil von Teilzeitarbeitsverhältnissen (und in einigen Ländern auch die Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse) verweist auf die besonderen Arbeitsformen im Dienstleistungssektor.¹⁰

⁷ Indikatoren für Entwicklungsunterschiede zwischen Nord und Süd sind auch die unterschiedlichen Qualifikationen der Arbeitskräfte. In Italien, Spanien und Portugal hatten weniger als 35 % der Erwerbspersonen eine weiterführende Ausbildung bzw. eine Hochschulausbildung abgeschlossen, in Deutschland, Dänemark und den Niederlanden mehr als 65 %. Überraschend geringe Qualifikationen weisen die britischen (etwa 38 %) und die luxemburgischen Arbeitskräfte (ca. 23 %) auf (KEG 1993: 103).

Auch die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der Gemeinschaft reflektieren das Nord-Süd-Gefälle: Während Finnland, Frankreich, Deutschland, Schweden und Großbritannien 1990/91 mehr als 2 % ihres BIP hierfür ausgeben, reservieren die südlichen Ländern nur 0,46 % (Griechenland) bis 1,32 % (Italien) ihres vergleichsweise geringeren Bruttoinlandprodukts für Forschungszwecke (OECD: Main science and technology indicators. fortlfd.).

⁸ Mit der Tertiarisierung der europäischen Volkswirtschaften steigt der Anteil der Angestellten auf etwa 60 %, während der Anteil der Arbeiter auf etwa 30 % absinkt. So stieg in 13 EU- und EFTA-Staaten der (ungewichtete) Mittelwert der Angestelltenquoten von 55,6 % (1981) auf 60,8 % (1991). Die jeweiligen nationalen Angestelltenquote schwankten 1991 zwischen 47,6 % (Portugal) und 70,5 % (Niederlande; OECD 1994b: 82).

⁹ In den elf westeuropäischen Ländern, für die diese Zahlen ermittelt werden konnten, lag 1993 der Anteil der weiblichen Beschäftigten in der Landwirtschaft bei 29 % und in der Industrie bei 24,2 %, während der Anteil der Frauen im tertiären Sektor 51,4 % betrug. Insgesamt waren 41,2 % der zivilen Erwerbstätigen weiblich (Quelle: OECD: Quarterly Labour Force Statistics, 3/1994).

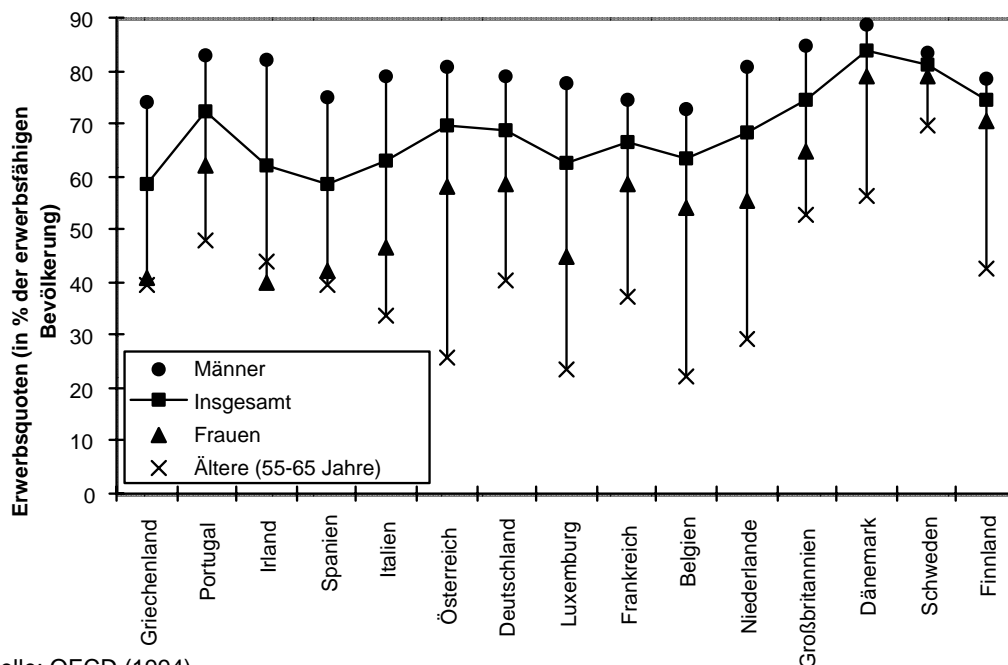
¹⁰ Im (ungewichteten) Mittel lag der Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse bei 7,4 % (1983) bzw. 9,2 % (1991). Den mit Abstand höchsten Wert und den stärksten Anstieg verzeichnet Spanien (1987: 14,2 %; 1991: 31,1 %). In 7 der 12 EU-Länder nahm der Anteil der befristeten Arbeitsplätze von 1983-91 ab

Wenn die Unterschiede zwischen den nord- und südeuropäischen Ländern als Hinweis auf einen unterschiedlichen Entwicklungsstand interpretiert werden, dann ist der Modernisierungspfad europäischer Gesellschaften durch eine steigende (Frauen-) Erwerbsquote, durch ein steigendes Qualifikationsniveau der Beschäftigten, durch höhere Teilzeitarbeits- und Angestelltenquoten, durch einen expandierenden Dienstleistungs- und Staatssektor, durch ein höheres Pro-Kopf-Einkommen, durch steigende Sozialschutzleistungen und durch sinkende Selbständigzahlen gekennzeichnet.

1.3 Fortgeschrittene Arbeitsgesellschaften zwischen Ausgrenzung und Einbeziehung

Allerdings gibt es keineswegs nur einen einzigen, alternativen Weg der wirtschaftlichen Modernisierung. Gerade die entwickelteren europäischen Ländern verfolgen unterschiedliche Pfade der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Modernisierung. So schöpfen sie beispielsweise das Erwerbspersonenpotential unterschiedlich aus. Skandinavische Länder setzen eher auf die weitgehende Einbeziehung aller potentiellen Arbeitskräfte in das Erwerbsleben, auf Inklusion, während die kontinentaleuropäischen Länder eher auf die Ausgrenzung älterer und weiblicher Personen setzen. Auf die unterschiedliche Ausschöpfung des verfügbaren Arbeitskräftepotentials weisen etwa die unterschiedlichen Differenzen zwischen den Erwerbsquoten von Männern und Frauen hin (vgl. Übersicht 4). Insbesondere in den skandinavischen Ländern wird das verfügbare Erwerbspersonenpotential weitgehend ausgeschöpft; hier ist die Frauenerwerbsquote um 19 % höher als in den kontinentaleuropäischen Ländern.

Übersicht 4: Erwerbsquoten von Männern, Frauen und Älteren (1991/92)

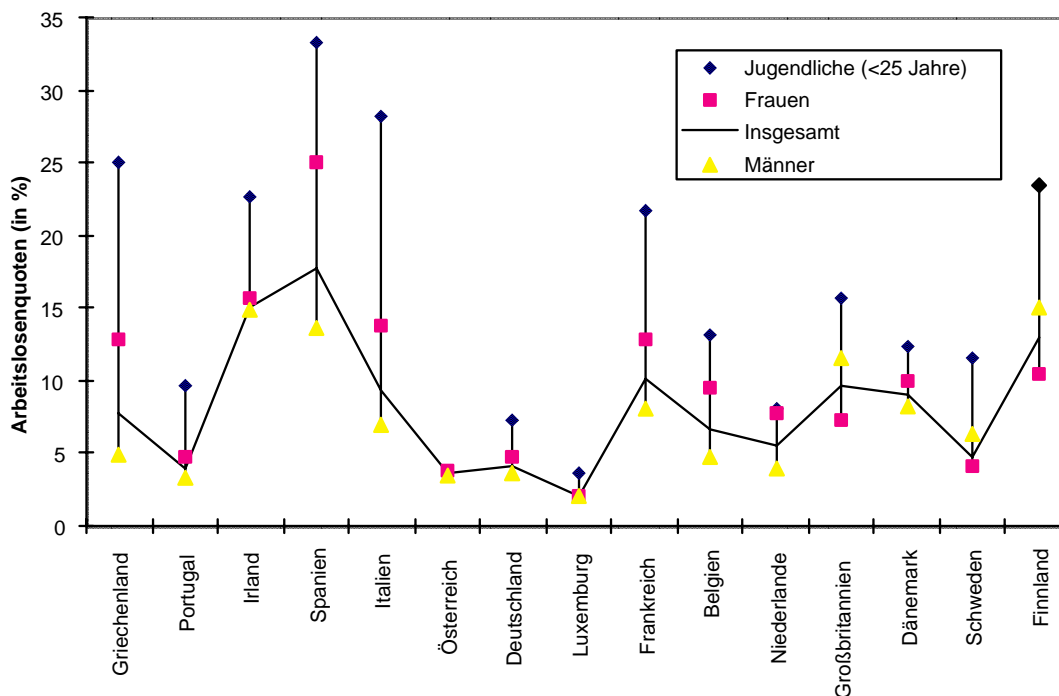


Quelle: OECD (1994).

(OECD 1993: 22). Erheblich höher ist die Bedeutung der Teilzeitarbeit, die in 12 der zukünftig 15 EU-Staaten in den letzten Jahren zunahm. Derzeit sind immer noch vorwiegend Frauen teilzeitbeschäftigt; nur in den Niederlanden und in Dänemark sind mehr als 10 % der Männer teilzeitbeschäftigt (OECD 1994b: 198).

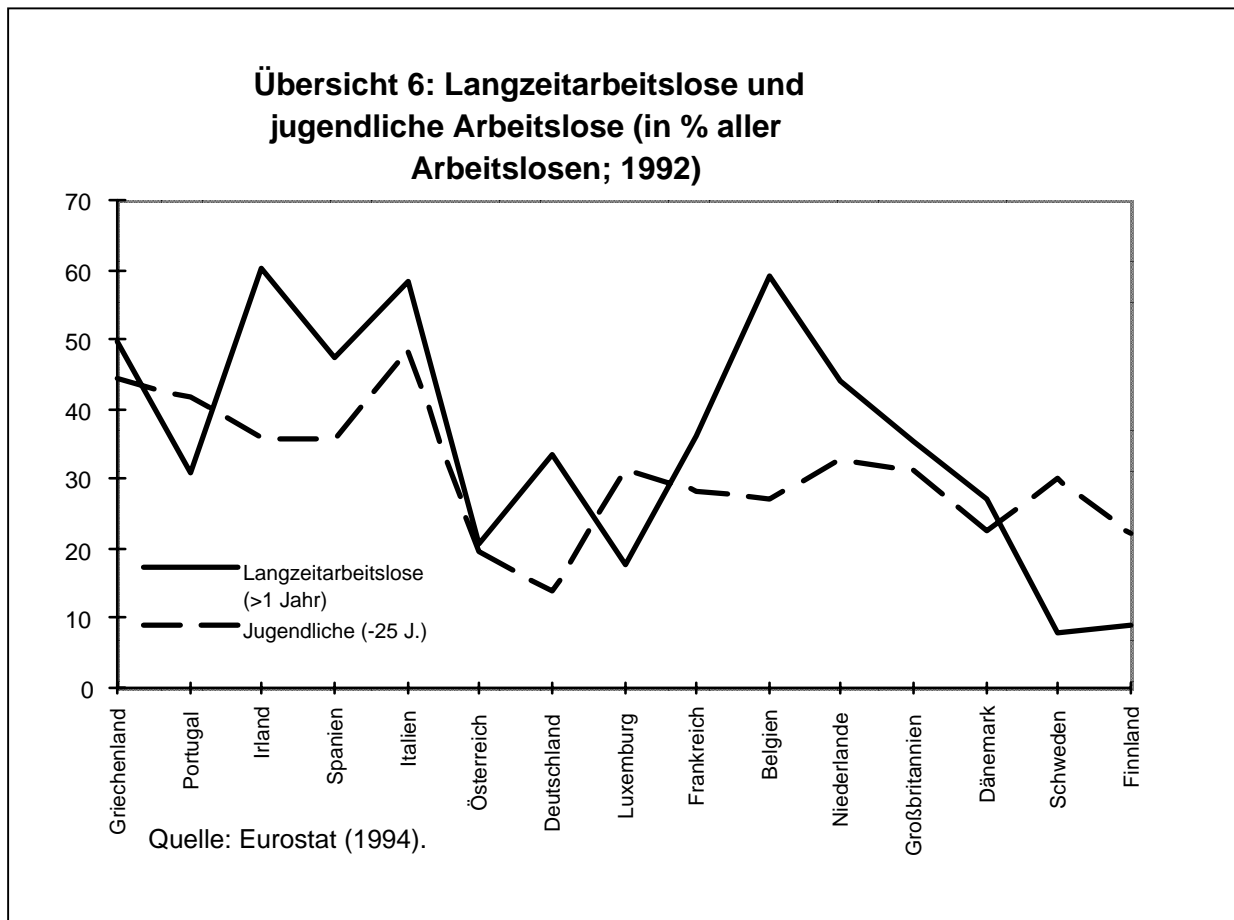
Eine solche Inklusionsstrategie setzt voraus, daß die Erwerbsarbeit von Frauen mit familiären Verpflichtungen vereinbar ist; auch in den skandinavischen Ländern wird die Kindererziehung immer noch vorwiegend Aufgabe der Frauen sein. Wichtig ist daher die Verfügbarkeit von Teilzeitarbeitsplätzen; deren Anteil an allen Arbeitsplätzen liegt in Skandinavien weit höher als in Kontinentaleuropa (mit Ausnahme der Niederlande). Auch der in Skandinavien vergleichsweise hohe Anteil von Sozialschutzausgaben verweist auf eine wichtige Voraussetzung für die Erwerbstätigkeit von Frauen: die Bereitstellung von Kindergärten, Ganztagschulen, Alters- und Pflegeheimen etc.. Wenn solche Einrichtungen fehlen, wird die Betreuung von Kindern und älteren Menschen in der Regel an Frauen delegiert. Diese stehen dann nicht mehr dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Auch die umfassenderen sozialstaatlichen Angebote erklären daher, warum Frauen in drei skandinavischen Ländern (in Finnland, Schweden und dem „Nicht-EU-Land“ Norwegen) - aber auch in Großbritannien und Irland - weniger als Männer von Arbeitslosigkeit betroffen sind.¹¹

Übersicht 5: Arbeitslosenquoten von Frauen, Männern und Jugendlichen (1992)



Nicht nur Frauen, sondern auch ältere Arbeitnehmer werden in den kontinental- und südeuropäischen Ländern stärker als in den skandinavischen Ländern und Großbritannien aus dem Erwerbsleben ausgegrenzt. Auf die Frühverrentung älterer Mitarbeiter setzen vor allem Belgien, Luxemburg, Österreich und die Niederlande; in diesen Ländern lag die Erwerbsquote der 55-64-jährigen unter 30 %. In Schweden, Dänemark und Großbritannien hingegen sind noch mehr als die Hälfte dieser Altersgruppe noch erwerbstätig (vgl. Übersicht 4).

¹¹ Vgl. Übersicht 5. Die Konstellationen, die in Norwegen, Schweden und Finnland einerseits, in Großbritannien andererseits zu niedrigeren Arbeitslosenquoten von Frauen geführt haben, unterscheiden sich erheblich: Auf der einen Seite ermöglichen stabile, gut entlohnte Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst eine hohe Frauenerwerbsquote, auf der anderen Seite prekäre, gering bezahlte Teilzeitarbeitsplätze vor allem im privaten Bereich.



geringe Chancen haben, ins Erwerbsleben zurückzukehren, wirken die skandinavischen Länder einer derartigen „strukturellen Verfestigung“ von Arbeitslosigkeit durch eine aktivere Arbeitsmarktpolitik entgegen. Ein Indikator hierfür ist die unterschiedliche Quote von Langzeitarbeitslosen: In den drei skandinavischen EU-Ländern sind nur 14,8 % der Arbeitslosen länger als ein Jahr arbeitslos gemeldet - im Vergleich zu 37,4 % in Kontinentaleuropa (vgl. Übersicht 6). Die Jugendlichen sind hingegen in den kontinentaleuropäischen Ländern nicht privilegierte Opfer von Ausgrenzungsstrategien (im Gegensatz zu den Mittelmeerländern). Dies ist auch ein positives Ergebnis des dualen Berufsausbildungssystems in Deutschland.

Eine Erklärung für die Wahl gesellschaftlicher Inklusionsstrategien sind starke Gewerkschaften und ihre Einbindung in korporatistische Regulationsstrukturen. Sowohl der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad als auch eine umfassende tarifvertragliche Absicherung der Beschäftigten sprechen für eine außerordentlich starke Bedeutung kollektiver, staatlich abgesicherter Interessenvertretungsformen in Skandinavien. In den drei skandinavischen EU-Ländern stieg der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder von 1970-1990 jeweils um mehr als 10 %, während er in den meisten Ländern zurückging (um mehr als 10 % in Portugal, Frankreich, Spanien, den Niederlanden und Österreich; vgl. OECD 1994b: 184).

Übersicht 7: Einkommensverteilungen in sieben EU-Ländern

		Öster- reich (1991)	Frank- reich (1991)	Deutsch- land (1990)	Italien (1987)	Nieder- lande (1990)	Schweden (1991)	Groß- britannien (1991)
Män- ner	D9/ D5	1,42	2,11	1,65	1,56	1,65	1,57	1,99
	D5/ D1	0,60	0,66	0,71	0,75	0,72	0,73	0,59
Frau- en	D9/ D5	1,8	1,69	1,58	1,29	1,48	1,40	1,93
	D5/ D1	0,5	0,67	0,66	0,64	0,74	0,77	0,62

Erläuterung: Wenn die Bevölkerung in zehn gleich besetzte Einkommensgruppen (Dezile) aufgeteilt wird, dann bezeichnen D9, D5 bzw. D1 die oberen Werte der neunten, fünften bzw. ersten Einkommensgruppe. D5 ist also der Median der Einkommensverteilung. Die in der Übersicht wiedergegebenen Quotienten D9/D5 bzw. D5/D1 messen die Abstände zwischen dem Median und den oberen bzw. unteren Einkommensgruppen. Quelle: OECD (1993: 159f.)

Länder mit starken Gewerkschaften und korporatistischen Traditionen weisen tendenziell auch egalitäre Einkommensverteilungen auf - ein weiterer Indikator für Inklusionsstrategien. Bei einem Vergleich von sieben EU-Ländern weisen etwa Großbritannien und Frankreich die stärksten Einkommensungleichheiten auf - d.h. Länder mit außerordentlich geschwächten Gewerkschaften und tiefverwurzelten neoliberalen bzw. meritokratischen Traditionen. Egalitärer sind die Einkommensverteilungen in Schweden, Italien und den Niederlanden - d.h. in Ländern, in denen die Gewerkschaften eine gewisse Vereinheitlichung der Einkommen und einen Schutz der untersten Lohngruppen durchsetzen konnten (in Italien etwa durch die *scala mobile*, einen automatisch wirkenden Inflationsausgleich). Deutschland nimmt in dieser Hinsicht eine Zwischenposition ein.

Festgehalten werden kann, daß es keinen einheitlichen europäischen Modernisierungspfad gibt; die Unterscheidung fortgeschrittener und weniger fortgeschrittener Länder wird der Vielfalt der europäischen Arbeitsgesellschaften nicht gerecht. Vielmehr verfolgen gerade die entwickelteren mittel- und nordeuropäischen Länder sehr unterschiedliche gesellschafts- und wirtschaftspolitische Konzeptionen. Erhebliche Unterschiede gibt es bei der Behandlung der sog. „Problemgruppen des Arbeitsmarktes“ (vor allem Frauen, Jugendliche, Ältere und Ausländer). Insbesondere Frauen, aber auch Arbeitslose und Ältere werden in den skandinavischen Ländern eher als in den kontinental- und südeuropäischen Ländern in das Arbeitsleben (re-) integriert. Dies verweist einerseits auf eine stärkere Verankerung der Gewerkschaften, andererseits auf eine besondere Rolle des Staates. Dieser ist nicht nur ein wichtiger Arbeitgeber vor allem für weibliche Arbeitskräfte, sondern schafft auch die Infrastrukturen (Kinderbetreuungseinrichtungen etc.), die erst eine hohe Erwerbsquote von Frauen ermöglichen. Das schwedische Beispiel legt die Vermutung nahe, daß eine weitgehende Einbeziehung jüngerer, weiblicher und älterer Personen in das Erwerbsleben durch egalitäre Einkommensstrukturen begünstigt wird. All diese unterschiedlichen Indikatoren (Einkommensverteilungen, gewerkschaftlicher Organisationsgrad, sozialstaatliche Absicherungen) verweisen darauf, daß die Art der Beziehungen zwischen den Akteuren des sog. „korporatistischen Dreiecks“ (d.h. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände und staatliche Stellen) eine entscheidende Rolle bei der „Wahl“ von Inklusions- bzw. Exklusionsstrategien hat (vgl. Kreckel 1992). Diese Beziehungen werden jedoch nicht in jeder Situation neu ausgehandelt (im Sinne eines ständigen Kräftemessens zwischen „Kapital“ und „Arbeit“), sondern sie sind auf relativ stabile Weise in den institutionellen Rahmenbedingungen verankert, die in den

einzelnen EU-Ländern die Organisation von Arbeit und Technik bestimmen. Institutionen wie die Systeme industrieller Beziehungen, die Ausbildungssysteme, die sozialen Sicherungssysteme, die Arbeitsmarktverwaltung etc. haben sich im Herzen der bisherigen Industriegesellschaft entwickelt. Diese historisch entstandenen und institutionell verfestigten Regulationsstrukturen prägen auch die Gestalt und die Innovationspotentiale der neuen Kommunikationsgesellschaften - und sei es auch nur, indem Akteure die Herausforderungen, Chancen und Risiken dieser neuen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung unter Rückgriff auf vertraute Problemdefinitionen und -lösungen angehen. Im folgenden werden daher einige Elemente der unterschiedlichen Arbeits- und Managementkulturen am Beispiel fünf ausgewählter europäischer Länder rekonstruiert.

2. Europäische Produktionsregime zwischen institutioneller Einbettung und Deregulierung

Die 15 Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft haben im Laufe von Jahrzehnten und Jahrhunderten außerordentlich unterschiedliche Arbeits- und Managementtraditionen entwickelt (vgl. Grebing/Wobbe 1993). Es sei nur an die bürokratisierten Arbeitsbeziehungen in Frankreich, an die kooperativen, versachlichten Beziehungsmuster in Deutschland, an die konsens- und beteiligungsorientierten Muster in Schweden, an die latent konfliktuellen, immer noch „klassengesellschaftlichen“ Beziehungsmuster in Großbritannien oder an die paternalistisch-tayloristischen Formen des Arbeitskräfteeinsatzes in Italien erinnert. Diese Traditionen sind das Ergebnis jahrzehntelanger gesellschaftlicher Auseinandersetzungen und Kooperationserfahrungen zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern, dem Staat und verschiedenen Beschäftigtengruppen. Ihren institutionellen Niederschlag haben diese Beziehungen im System industrieller Beziehungen, im Ausbildungssystem, in nationalen Industriepolitiken, in nationalen Sozialversicherungssystemen, in nationalen Mustern zwischenbetrieblicher Vernetzungen - kurz: in unterschiedlichen nationalen *Produktionsregimen*¹² - gefunden. Diese Besonderheiten nationaler Produktionsregime - und nicht die durchaus auch vorhandenen Gemeinschaften - sollen im folgenden herausgearbeitet werden, da die unterschiedlichen nationalen Arbeits- und Managementkulturen auch die zukünftige Entwicklung und die von Land zu Land unterschiedlichen Innovationschancen bestimmen werden.

Westeuropäische Produktionsregime lassen sich entlang zweier unterschiedlicher Linien klassifizieren (vgl. Hofstede 1984: 214). Erstens unterscheiden sich die europäischen Gesell-

¹² Der Begriff des Produktions- bzw. Fabrikregimes zielt auf überbetrieblich institutionalisierte Interpretations- und Verhaltensmuster, die die Gestalt betrieblicher Produkt- und Produktionskonzepte (in den Dimensionen Technik, Organisation, Personalpolitik) und die Konflikt- und Kooperationsbeziehungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und dem Management vorstrukturieren. Produktionsregime können auf der Ebene von Betrieben, Konzernen, Branchen, Regionen, Staaten und Staatengruppen institutionalisiert sein. Da in Europa der nationalstaatlichen Regulierungsebene eine besondere Bedeutung zukommt, soll diese Ebene im Vordergrund stehen. Klassische Institutionalierungsformen nationaler Produktionsregime sind industrielle Beziehungen (einschließlich des Arbeitsrechts und der verbandlichen Organisation von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen) und all-gemeinbildende und berufliche Ausbildungssysteme. Staatliche Industriepolitiken, das Finanzsystem, das Vertriebssystem und die Absatzmarktstrukturen und die jeweiligen Branchen- und Industriestrukturen (einschließlich der zwischenbetrieblichen Vernetzungen) können ebenfalls als institutionalisierte Kooperationsmuster zwischen unterschiedlichen Akteuren im Wirtschaftssystem gedeutet werden. Der Begriff des Produktionsregimes wurde von Burawoy (1985: 8) in einem anderen Sinne eingeführt. Der obige Definitionsversuch lehnt sich an den von Herrigel (1991) und Lane (1994) vorgeschlagenen Begriff der „Industrial order“ an. Dieser Begriff kann jedoch - ebenso wie die ähnlich verorteten Begriffe „business systems“ (Whitley 1992) oder „governance structures“ - nicht umstandslos ins Deutsche übertragen werden.

schaften im Hinblick auf die weiter oben schon angesprochene Exklusions-Inklusions-Achse. Im ersten Fall lehnen sich betriebliche Rekrutierungsstrategien stark an tradierte Muster sozialer Ungleichheit an. Im Anschluß an geschlechtliche, ethnische, berufs- oder bildungsständische Differenzierungen werden Einheimische, Männer oder Angehörige gehobener Gesellschaftsschichten bei betrieblichen Rekrutierungs-, Qualifizierungs- und Aufstiegsentscheidungen bevorzugt und ethnische oder religiöse Minderheiten, Frauen, Unqualifizierte, Jugendliche oder Ältere tendenziell ausgegrenzt. Dies dokumentiert sich in stark segmentierten Arbeitsmarktstrukturen. Im zweiten Fall stehen allen Bevölkerungsgruppen ähnliche Ausbildungs-, Beschäftigungs-, Aufstiegs- und Verdienstchancen offen.

Weiterhin lassen sich die europäischen Arbeits- und Managementkulturen hinsichtlich des Grades ihrer institutionellen Einbettung unterscheiden: Während Unternehmen in einigen Gesellschaften kaum auf gesellschaftlich vorstrukturierte Qualifikations-, Kooperations- und Konfliktaustragungsmuster zurückgreifen und dementsprechend nur auf eine minimale soziale Integration ihrer Mitarbeiter setzen können, lehnen sich Betriebe in anderen Gesellschaften stärker an institutionelle Umwelten wie das Berufsausbildungssystem oder das System industrieller Beziehungen an. Dieses begünstigt hohe Vertrauensbeziehungen, d.h. konsensuellere Kooperations- und Konfliktregulierungsmuster und einen breiteren Zugriff auf das Leistungsvermögen der Beschäftigten. Auf Grundlage dieses zweidimensionalen Schemas können die Produktionsregime in einigen europäischen Ländern wie folgt klassifiziert werden (vgl. Übersicht 8).

Übersicht 8: Westeuropäische Arbeits- und Managementkulturen und ihre gesellschaftliche Einbettung. Ein Klassifizierungsvorschlag

Arbeitsbeziehungen und gesellschaftliche Einbettung	niedrige Vertrauensbeziehungen (vor dem Hintergrund einer geringen institutionellen Einbettung von Unternehmen)	hohe Vertrauensbeziehungen (vor dem Hintergrund einer institutionellen Einbettung von Unternehmen)
Arbeitsmarktsegmentation		
Umfassende Einbeziehung der erwerbsfähigen in die erwerbstätige Bevölkerung (Inklusion)	individualisierte, meritokratisch legitimierte Ungleichheiten und latent konfliktuelle Arbeitsbeziehungen (Großbritannien)	Wohlfahrtsstaatliche Flankierung konsensueller Arbeitsbeziehungen (Schweden, Dänemark, Finnland, Niederlande)
latente Ausgrenzung von „Problemgruppen des Arbeitsmarktes“ (Frauen, Ausländer etc.) und Elemente einer nahezu ständischen Schichtung der Erwerbsbevölkerung (selektive Inklusion)	Staat als Garant ziviler und politischer Bürgerrechte; meritokratisch legitimierte Reproduktion quasi-ständischer Ungleichheiten; bürokratisierte, latent konfliktuelle Arbeitsbeziehungen (Frankreich, teilweise Belgien)	qualifizierte, konsensuell integrierte Kernbelegschaften und berufs-, geschlechts- und altersspezifische Ausgrenzungsprozesse (Deutschland, Österreich)
weitgehende Ausgrenzung von Jugendlichen und Frauen; verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit und marginalisierte Regionen	Nebeneinander kleinerer, mittelständischer Familienbetriebe und latent konfliktueller Arbeitsbeziehungen vor allem in Großbetrieben (Italien, Griechenland, Spanien, teilweise auch Irland und Portugal)	

Im folgenden sollen diese unterschiedlichen Produktionsregime am Beispiel fünf „stilbildender“ Länder näher betrachtet werden. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf den Zusammenhang von betrieblichen Arbeits- und Organisationsmustern und arbeitspolitisch bedeutsamen, überbetrieblichen Institutionen gerichtet werden. Hierbei konzentrieren wir uns auf die Sozialisations- und Konfliktregulierungsinstanzen des klassischen Industriezeitalters, auf das Ausbildungssystem und das System industrieller Beziehungen.

2.1 *Arbeit und Management in Italien*

Die italienische Wirtschaft ist ebenso wie andere südeuropäische Länder durch eine erhebliche Kluft zwischen traditionell organisierten Klein- und Familienbetrieben (vor allem in Süditalien) und modernen, vor allem norditalienischen Großbetrieben gekennzeichnet. Insbesondere seit den 70er Jahren hat sich in Mittelitalien eine Alternative „zwischen“ diesen beiden Organisationsmodellen entwickelt: Zunächst als Reaktion auf die erheblichen Arbeitskonflikte in den tayloristisch organisierten Massenproduktionsfabriken des Nordens (etwa bei Fiat, Pirelli oder Olivetti) wurde ein erheblicher Teil der Produktion in mittelitalienische Klein- und Mittelbetriebe verlagert. Gleichzeitig gelang den traditionellen Industriedistrikten Mittelitaliens (etwa in der Schuh-, Textil-, Bekleidungs-, Möbel-, Keramik-, Lebensmittel- und Metallindustrie) insbesondere in den 70er und 80er Jahren eine Modernisierung ihrer Produktionsstrukturen. Die wirtschaftlichen Erfolge der 80er Jahre stützten sich einerseits auf die restrukturierten italienischen Großbetriebe, andererseits auf die regionalen Netzwerke kleinerer Unternehmen, die teilweise sogar als historische Alternative zur tayloristisch organisierten Massenproduktion gelten (Piore/Sabel 1985). Erst in den letzten Jahren zeigt sich, daß die flexiblen regionalen Netzwerke und die leistungsfähigen Verwaltungen in Venetien, in der Emilia-Romagna, in der Toskana und in Umbrien nur begrenzt das Versagen eines klientelistischen Staates in puncto Planungssicherheit, öffentliche Dienstleistungen und Infrastruktur, Industrie- und Forschungspolitik kompensieren können.

In den norditalienischen Großunternehmen wurde in den letzten Jahrzehnten mit unterschiedlichen Organisationsformen experimentiert, um die soziale Einbettung traditionell sozialisierter, oftmals aus dem Süden zugewanderter Arbeitskräfte sicherzustellen. In den norditalienischen Großbetrieben - der Grundlage des italienischen Wirtschaftswunders der Nachkriegszeit - herrschten die Fertigungsvorgesetzten in den 50er und 60er Jahren nahezu unumschränkt; Gewerkschaften spielten in den Unternehmen keine Rolle. Dies änderte sich erst mit den spontanen Streiks und Sabotageaktionen der unqualifizierten, oftmals süditalienischen Massenarbeiter, mit denen diese sich gegen die Herrschaft des Fließbandes, der Akkordlohnsysteme und der Vorgesetzten zur Wehr setzten. Erst nach dem „Heißen Herbst“ 1968/69 wurde die Stellung der Gewerkschaften in der Gesellschaft und den Betrieben gestärkt (durch das Arbeiterstatut von 1970, durch die neu eingerichteten Fabrikräte, durch eine gewisse Koordinierung der in drei Organisationen gespaltenen Gewerkschaftsbewegung, durch die Entwicklung eines einheitlichen Eingruppierungsrasters für Arbeiter und Angestellte und durch einen automatischen Inflationsausgleich 1975). Allerdings gelang es der Arbeiterbewegung nicht, ihre Forderungen nach neuen Organisationsformen und einer Humanisierung der Arbeit auf breiter Linie durchzusetzen (auch wenn etwa bei Olivetti teilautonome Arbeitsgruppen eingerichtet wurden). Stattdessen reagierten die Unternehmen auf die Krise der klassischen, tayloristisch organisierten Fließbandarbeit und auf die verstärkte gewerkschaftliche Präsenz einerseits mit einer Verlagerung der Produktion an kleinere Unternehmen, andererseits mit einer forcierten Automatisierung und Informatisierung der Produktion. Diese Restrukturierung führte zu erheblichen Entlassungen, die durch die italienische Kurzarbeiterkasse sozial flankiert wurde (bis zu 9 % der Beschäftigten in größeren Industriebetrieben befanden sich zeitweise in Kurzarbeit Null Stunden). Erst seit dem Ende der 80er Jahre wird im Zeichen des „Modells Japan“ versucht, mit den konfliktuellen Arbeitsbeziehungen der Vergangenheit zu brechen und in neuen Arbeits- und Organisationsformen einen breiteren Zugriff auf das Leistungsvermögen der Beschäftigten zu ermöglichen.

Insbesondere Fiat - dem auch diesmal wieder eine Pilotfunktion bei der Suche nach veränderten technischen, organisatorischen und personalpolitischen Strategien zukommt - versucht seit 1989, die gesamte Fertigung im Sinne einer „integrierten Fabrik“ zu reorganisieren, um eine höhere Qualität sicherzustellen. Dies soll vor allem durch Arbeitsgruppen

erreicht werden, die für die Erstellung eines bestimmten (Zwischen-) Produktes (und nicht nur für eine bestimmte Fertigungsoperation) verantwortlich sind. Dieses Teamkonzept geht einher mit einer drastischen Verringerung der Hierarchieebenen oberhalb der Gruppenleiter-ebene. Auf der ausführenden Ebene bleiben die erforderlichen Qualifikationen jedoch unterhalb des Facharbeiterniveaus, da Qualitäts- und Überwachungsaufgaben durch einige wenige qualifizierte Vorarbeiter und Anlagenüberwacher wahrgenommen werden. Auch werden die Gewerkschaften kaum einbezogen (Carrieri u.a. 1993).

Der vom „Modell Japan“ inspirierte Versuch, die Verantwortung für den Produktionsprozeß an teilautonome Arbeitsgruppen zu delegieren, bricht sich an den „Hinterlassenschaften“ des bisherigen, tayloristischen Modells. Gering qualifizierte Arbeitskräfte, enge Vorgabenzeiten und das Fortwirken der bisherigen, konfliktuellen Arbeitsbeziehungen führen zu einem prekären Nebeneinander alter und neuer Produktionskonzepte, tayloristischer und posttayloristischer Management- und Gewerkschaftskulturen: Einige fachlich qualifizierte „Partizipationseliten“ entwickeln sich neben der überwiegenden Mehrheit der Produktionsarbeiter, denen höchstens eine Minimalpartizipation angeboten wird. Auch sind italienische Großbetriebe immer noch durch eine weitgehende Trennung zwischen planenden, steuernden und ausführenden Funktionen gekennzeichnet - eine Segmentierung, die durch die Rekrutierung höherqualifizierter jüngerer Arbeitskräfte noch fortgeschrieben wird.

Dieses Beharrungsvermögen tayloristischer Organisationsformen verweist darauf, daß der institutionelle Kontext in Italien einen radikalen Bruch mit dem bisherigen Modell niedriger Vertrauensbeziehungen kaum unterstützt - auch wenn die Streikhäufigkeit seit Mitte der 80er Jahre deutlich zurückgegangen ist. Insbesondere das Ausbildungssystem, aber auch das System industrieller Beziehungen begünstigen keinen breiteren Zugriff auf das Leistungsvermögen der Beschäftigten. Einerseits gibt es in Italien kein duales Berufsausbildungssystem, das die Unternehmen mit anwendungsbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten versorgen könnte, andererseits wird auch die Qualität der allgemeinbildenden Schulen als außerordentlich heterogen eingeschätzt. Daher greifen insbesondere größere Unternehmen auf eigene Schulen zurück, um die Versorgung mit qualifizierten technischen und kaufmännischen Fachkräften sicherzustellen. So berichtete uns der Personalchef eines norditalienischen Computer- und Druckerwerkes:

„Die Konkurrenz zwischen den Unternehmen (am Arbeitsmarkt; M.H.) verschärft sich, da es in der hiesigen Region (Canavese) nur ein technisches Institut gibt, das Abiturienten mit Elektronik-Spezialkenntnissen ausbildet. Auch dieses Institut gibt es erst seit drei Jahren, vorher wurden Mitarbeiter immer aus Turiner Schulen rekrutiert. In Ivrea gibt es seit neuestem eine private, von uns, Olivetti und der Kommune getragene Schule, die Beschäftigte nach dem Abitur für zwei Jahre beruflich weiterbildet. Der Ausstoß dieser Schule reicht nicht aus, um die Nachfrage zu decken. In letzter Zeit hat sich die Schule aber umorientiert und schult Naturwissenschaftler in Richtung Informatik um. Dies hat nicht die Qualität verbessert, und wir betrachten die Leute mehr als bessere Abiturienten. Es gibt enorme Probleme auf dem Arbeitsmarkt. Insbesondere bei Akademikern ist die Situation dramatisch. Die Nachfrage nach Ingenieuren liegt beinahe dreimal so hoch wie das verfügbare Angebot.“

Auch die weitgehende Ausgrenzung von Jugendlichen aus dem Produktionsprozeß - 49,1 % aller italienischen Arbeitslosen waren 1993 jünger als 25 Jahre - begünstigt nicht die Aktualisierung fachlicher Kompetenzen.

Ebensowenig erleichtern die industriellen Beziehungen die Einführung neuer Organisationsformen. Zwar können die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern nicht mehr umstandslos als konfliktuell bezeichnet werden, da sich seit den 70er Jahren auf betrieblicher Ebene „mikrokorporative“ Formen der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Management entwickelt haben (Ferner/Hyman 1992). Allerdings sind diese betrieblichen Arrangements bisher noch ausgesprochen instabil: Erstens werden konsensuelle Arbeitsbeziehungen nicht durch rechtliche Garantien verallgemeinert und gegen

opportunistische Unternehmenspolitiken abgesichert; Rückfälle in autoritäre Managementpolitiken oder konfliktorische Gewerkschaftsstrategien sind angesichts veränderter Kräfteverhältnisse nicht ausgeschlossen. Zweitens wird die Kompromißfähigkeit betrieblicher Interessenvertretungen durch mehrere, auf Betriebsebene konkurrierender Gewerkschaften verringert, da sich eine Gewerkschaft immer durch radikale Forderungen gegenüber den anderen Gewerkschaften profilieren kann. Drittens sind die Gewerkschaften in der Regel auf betrieblicher Ebene zu schwach, um die Risiken einer Partizipation einzugehen und ein für das Management attraktives Partizipationsangebot gegenüber der Belegschaft vertreten zu können. Diese institutionellen Rahmenbedingungen erschweren eine stärkere und verantwortliche Beteiligung - trotz der durchaus vorhandenen Kooperationsbereitschaft der geschwächten italienischen Gewerkschaften. Hinzu kommt der Zerfall des politischen Systems in Italien; eine verlässliche staatliche Flankierung von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen ist eher unwahrscheinlich.

Es verbleibt die Frage, ob die mittelitalienischen Industriedistrikte sich als Gegenpol zu den niedrigen Vertrauensbeziehungen norditalienischer Großbetriebe stabilisieren können. Viele kleinere mittelitalienische Industriebetriebe sind in familiäre und Verwandtschaftsbeziehungen, in lokale und regionale Gemeinschaften und in politische Kulturen eingebettet. Fraglich ist jedoch, daß sich die auf hohen Vertrauensbeziehungen gegründeten Industriernetzwerke Mittelitaliens - die sich zumeist auf die flexible Bereitstellung arbeitsintensiver Qualitätsprodukte spezialisiert haben - auch mittelfristig erfolgreich am Weltmarkt behaupten können. Die mittelitalienische Marktnische zwischen den preiswerten Standardprodukten der klassischen Niedriglohnländer einerseits und den höherwertigen, „know-how-intensiveren“ und erheblich teureren Qualitätswaren fortgeschrittener Industrieländern andererseits wird durch Diversifizierungsstrategien von beiden Seiten bedroht. Die unvollständige sozio-kulturelle und politische Modernisierung Italiens bedroht sowohl die institutionell eingebetteten und traditionell verankerten mittelitalienischen Betriebe als auch die norditalienischen Wirtschaftsstrukturen - die auf ein leistungsfähigeres Ausbildungssystem, auf eine zukunftsorientierte Industriepolitik (und nicht auf Erhaltungssubventionen), auf einen leistungsfähigeren öffentlichen Dienst, auf eine verlässlichere Beteiligung des Staates an makrokorporatistischen Arrangements und auf einen nichtklientelistischen Sozialstaat angewiesen ist.

2.2 Arbeit und Management in Deutschland

Stärker als die angelsächsischen und romanischen Länder stützt sich die westdeutsche Industrie auf berufsfachlich qualifizierte Arbeitskräfte und auf kooperative Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen. Im Vergleich zu Großbritannien (Lane 1989, 1994) und Frankreich (Lutz 1976, Maurice u.a. 1982) ermöglichen diese institutionellen Rahmenbedingungen einen breiteren Zugriff auf das Leistungsvermögen der Beschäftigten. Grundlage des deutschen Organisationsmodells sind beruflich qualifizierte und praktisch erfahrene Facharbeiter, denen breite Entscheidungs- und Handlungsspielräume eingeräumt werden; tayloristische Organisationskonzepte hatten auch in der Nachkriegszeit eine geringere Bedeutung als in Frankreich oder Großbritannien. Das hohe fachliche Qualifikationsniveau der Beschäftigten begünstigt Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen, die auch auf fachlicher und nicht nur auf positionsgebundener Autorität beruhen. Da Meister, kaufmännische und technische Angestellte, Ingenieure und andere Akademiker oftmals eine Berufsausbildung absolviert haben, können sie sich gegenüber ihren Mitarbeitern auch durch ihre berufsfachlichen Kompetenzen legitimieren. Aufgrund dieser gemeinsamen fachlichen Grundlage kann die Verantwortung für den Produktionsprozeß in erheblichem Maße an teilautonome Facharbeiter-

Meister-Gruppen delegiert werden; der Anteil von Vorgesetzten, indirekten und Stabsfunktionen ist geringer als in Frankreich oder Großbritannien. Diese berufliche Grundlage deutscher Organisationskulturen wird seit den 60er und 70er Jahren von Dequalifizierungs-, Taylorisierungs-, Automatisierungs-, Informatisierungs- und Verbetrieblichungstendenzen bedroht. Angesichts der Grenzen konsequenter Automatisierungs- und Informatisierungskonzepte wird jedoch nach wie vor auf die Kompetenzen und Beziehungsfähigkeiten berufsfachlich qualifizierter Beschäftigter zurückgegriffen. Hierauf verweisen die Versuche zur Einführung von Gruppenarbeit im Gefolge der „lean-production“-Diskussionen.

In vergleichender Perspektive stellt sich die Frage, warum in Deutschland - anders etwa als in Frankreich, Italien oder Großbritannien - die Modernisierung der zünftigen Berufsausbildung gelang. Im Gegensatz zu Frankreich wurde dem vorindustriellen, handwerklichen Ausbildungssystem mit der Liberalisierung der Wirtschaft und der Industrialisierung des Landes nicht die Grundlage entzogen. Die gelungene Anpassung an neue Rahmenbedingungen erklärt sich zunächst durch die Mittelstandspolitik der Bismarck-Zeit. Der Staat förderte seit den 1870er Jahren gezielt die traditionelle Handwerkerausbildung - auch wenn in Deutschland seit 1810 die Gewerbebeschränkungen aufgehoben und die Macht der Zünfte beschränkt wurde. Auch ohne eine grundsätzliche Revision dieser wirtschaftsliberalen Grundentscheidungen wurde „das Handwerk, im Gegenzug zu seiner berufsständischen Privilegierung, zum innenpolitischen Ordnungsfaktor und mittelständischen Bündnispartner eines konservativen Obrigkeitsstaates“ aufgewertet (Schriewer 1986: 83). 1897 wurde dann den Innungen und Handwerkskammern die Aufsicht über die Lehrlingsausbildung übertragen. Damit wurden die Handwerksorganisationen - die institutionelle Grundlage der heutigen dualen Berufsausbildung - wiederbelebt. Auch die Ausbildungen in der Industrie konnten nur durch eine Prüfung vor den Handwerkskammern und Innungen abgeschlossen werden. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich eine Kombination handwerklich-kleinbetrieblicher und industriell-großbetrieblicher Ausbildungen, durch die das Kollektivgutproblem betrieblicher Ausbildungen¹³ - das in anderen Ländern zur Verstaatlichung und Verschulung von Berufsausbildungen geführt hatte - unterlaufen werden konnte. Zwar konnte die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Handwerk nicht verhindert werden. Jedoch konnten die Lehrlinge einige Jahre lang als billige Arbeitskräfte genutzt werden. Daher kamen die kleineren Handwerksbetriebe auch dann noch auf ihre Kosten, wenn die ausgebildeten Kräfte ihren Lehrbetrieb nach Beendigung ihrer Ausbildung verließen. Nur die größeren Betriebe, die ihren Auszubildenden eine systematischere und kostspieligere Ausbildung vermittelten und deren Ausbildungskosten den kurzfristigen Nutzen bei weitem überstiegen, mußten an einer langfristigen Beschäftigung der ausgebildeten Arbeitskräfte interessiert sein. Diese Betriebe verfügten jedoch auch über die wirtschaftlichen Möglichkeiten, um die Arbeitskräfte durch entsprechende Löhne an sich zu binden. Die bis 1969 unterbliebene gesetzliche Regelung und Vereinheitlichung der Berufsausbildung bedrohte daher nicht den Bestand der Lehrlingsausbildung, auch wenn die größeren Betriebe im wesentlichen nur die tatsächlich von ihnen benötigten, höherqualifizierten Fachkräfte ausbildeten. Daher konnte die zunehmende Nachfrage nach höheren Ausbildungsabschlüssen zunächst weitgehend durch das Berufsausbildungssystem absorbiert werden.¹⁴

¹³ Dieses Problem ist ein Ergebnis der Tatsache, daß die Ausbildungsinvestitionen einzelner Unternehmen jederzeit durch Abwanderung der gerade teuer ausgebildeten Arbeitskräfte verlorengehen können. Wenn angesichts dieses Risikos die Unternehmen durch staatliche Verordnungen oder durch kollektive Selbstverpflichtungen nicht dazu bewegt werden, erhebliche Anstrengungen in eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu investieren, dann werden die meisten Unternehmen aufgrund einzelbetrieblicher Wirtschaftlichkeitskalküle hierauf verzichten - auch wenn diese Investitionen in ihrem kollektiven Interesse liegen.

¹⁴ Der Anteil der Auszubildenden an der gleichaltrigen Bevölkerung stieg von 54,8 % (1960) auf 74,8 %

Das Berufsbildungssystem beruht auf der Verbindung von systematisierten, „verwissenschaftlichten“ Kenntnissen und anwendungsbezogenem Erfahrungswissen (Sorge 1991). Diese institutionell verankerte Synthese begünstigt einen besonderen Managementstil, der weniger kaufmännisch als vielmehr produkt- und technikorientiert ist. Im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern wird „Management“ nicht als eine eigenständige, allgemein definier- und erlernbare Tätigkeit begriffen, sondern als eine spezifische Funktion empfunden, die insbesondere in fertigungsnahen Bereichen in erheblichem Maße von Meistern (auf den unteren Ebenen) bzw. Ingenieuren wahrgenommen wird. Deutsche Führungskräfte konzentrieren sich erheblich stärker auf die praktischen Aspekte ihrer Tätigkeit: „It (the German management; M.H.) is 'hands-on' rather than 'arm's-length': weak on delegation, marketing and strategy, but strong on personal responsibility, the organization of production and operational detail ... Above all, German management has been specialist rather than generalist in its orientation. People are piked, placed and advanced on the grounds of their specialist knowledge, experience and skills.“ (Lawrence 1992: 92 und 97)

Auch die Produkt- und Unternehmenspolitiken werden von diesem spezifischen Organisations- und Managementmodell geprägt. Einerseits begünstigen die hohe fachliche Qualifikation der Belegschaften und die kooperativen Arbeitsbeziehungen eine Orientierung auf qualitativ hochwertige Produkte (Streeck 1991), andererseits werden eher schrittweise als grundlegende Innovationen gewählt. Dies belegt etwa ein Vergleich der deutschen und französischen Innovationspfade in der Telekommunikationsindustrie und im Werkzeugmaschinenbau. Während in Frankreich - anders als in Deutschland - Staat und Wirtschaft frühzeitig ein digitalisiertes Telefonvermittlungssystem entwickeln und erfolgreich einsetzen konnten, gelang die Umstellung auf elektronisch gesteuerte Werkzeugmaschinen in Deutschland besser als in Frankreich (Ziegler 1993). Ziegler schließt daher, daß in Frankreich „missionsorientierte“ Innovationsprojekte erfolgreicher als „diffusionsorientierte“ Projekte sind - aufgrund der engen Kooperation von Regierungsstellen, Forschungsinstituten und Unternehmen. In Deutschland hingegen können Ingenieure, Meister und Facharbeiter leichter über hierarchische und betriebliche Grenzen hinweg kooperieren. Dies begünstigt zwar inkrementale Produktinnovationen, blockiert jedoch grundlegende Innovationen, wie sie etwa im Bereich der Bio- und Gentechnologien, der Optoelektronik und anderer „neuer Industrien“ erforderlich sind.

Die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, eine weitere zentrale Institution fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften, ist in Deutschland durch kooperative, sozialpartnerschaftliche Formen der Konfliktregulierung gekennzeichnet. Ermöglicht wird dies durch die weitgehende rechtliche Absicherung von Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene, durch die Verrechtlichung von Tarifverhandlungen, durch die Verankerung einer Friedenspflicht während der Laufzeit eines Tarifvertrages und durch die organisatorische Entkoppelung von Betriebsräten und Gewerkschaften. Der Betrieb ist in Deutschland ein

(1990) an; 1989 hatten 57,3 % aller Erwerbstätigen eine Berufsausbildung absolviert (Grund- und Strukturdaten des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft). Erst in den letzten Jahren entwickelt sich die Expansion der weiterführenden Ausbildungsgänge zu einer Bedrohung des Berufsausbildungssystems (der Anteil der Studienanfänger ist von 1960-1993 von 7,9 % auf 35,7 % der gleichaltrigen Bevölkerung angestiegen). Sowohl von den Unternehmen als auch von den Schülern wird nun eine reale Gleichwertigkeit von schulischer und beruflicher Bildung eingefordert; die bisherige Segmentierung zwischen großbetrieblichen und handwerklichen Ausbildungen trifft auf ihre Grenzen, da potentielle Auszubildende weiterführende Schulen besuchen können - wenn sie die anschließend gebotenen Karriere- und Verdienstmöglichkeiten günstiger einschätzen. Ebenso stellen Betriebe schulisch oder akademisch qualifizierte Fachkräfte ein, wenn ihnen deren Qualifikationsprofile geeigneter erscheinen. Dies bedroht die Grundlagen des dualen Ausbildungssystems; die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge ist im früheren Bundesgebiet von 697.100 (1985) auf 450.200 (1994) zurückgegangen.

konfliktentlasteter Raum; die verhältnismäßig wenigen Streiks¹⁵ - in denen es vor allem um die Höhe der Entlohnungen und die Verkürzung der Arbeitszeit ging - werden auf überbetrieblicher Ebene ausgetragen. Dies begünstigt einen versachlichten Interessenvertretungsstil und eine Verpflichtung des Betriebsrats auf das Wohl des Betriebes - eine Norm, die nicht nur im Betriebsverfassungsgesetz verankert ist.

Neben der überbetrieblichen Regulierungsebene gewinnt derzeit die betriebliche Ebene an Bedeutung - etwa durch Öffnungsklauseln in branchenweiten Tarifverträgen und durch innerbetriebliche Verhandlungen über Arbeitszeitmodelle, neue Technologien, Qualifizierungsmaßnahmen, Umsetzungen, Gruppenarbeit, Entlassungen, Qualitätszirkel etc. Diese „Verbetrieblichung“ industrieller Beziehungen - die sich derzeit in der Diskussion über die Zukunft des überbetrieblich gültigen Flächentarifvertrages zeigt - bedeutet jedoch keine Erosion kooperativer Muster der Konfliktregulierung, sondern verweist auf ein zunehmendes Gewicht „mikrokorporatistischer“ Arrangements. Daneben gewinnen direkte Beteiligungs- und Interessenvertretungsformen an Bedeutung. Sowohl die Verbetrieblichung von Interessenvertretungsmustern als auch die neuen Partizipationsangebote von Unternehmen (Qualitätszirkel, Projekt- und Arbeitsgruppen, Zielvereinbarungen) verweisen auf eine neue Balance zwischen direkten und repräsentativen, individuellen und kollektiven Formen der Interessenvertretung.

Festgehalten werden kann, daß die institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland eine geringere fachliche, hierarchische und funktionale Arbeitsteilung, eine Versachlichung und konsensuelle Prägung von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen und eine kooperative Ausgestaltung zwischenbetrieblicher Netzwerke (Lane 1992: 83) begünstigen. Die berufs-zentrierten und „betriebsgemeinschaftlichen“ Arbeits- und Führungsmuster in Ost- und Westdeutschland knüpfen durchaus an bisherige Traditionen an (auch wenn die staatlich-bürokratischen Sozialpolitiken der Bismarck-Zeit, die autoritär-paternalistischen Betriebsverfassungen der Frühindustrialisierung, die vergemeinschaftenden Personalpolitiken der 1920er und 1930er Jahre und die berufsständischen Traditionen der Vergangenheit keinesfalls ungebrochen fortgeführt werden).

2.3 Arbeit und Management in Frankreich

Frankreich kann - wie kaum ein anderer Staat der Welt - auf einen jahrhundertlangen, weitgehend ungebrochenen Zentralisierungs- und Staatenbildungsprozeß zurückblicken. Seit fast einem Jahrtausend entwickelt sich das Gebiet um Paris zum politischen, soziokulturellen und wirtschaftlichen Zentrum Frankreichs. Dies begünstigte nicht nur eine rationale, bürokratische Organisation der größeren Unternehmen - denen eine Vielzahl kleinerer, traditioneller Familienbetriebe insbesondere in der Provinz gegenübersteht. Auch die Unternehmensorganisation ist - zumindest auf den ersten Blick - durch klare bürokratische Vorgaben, hierarchisierte Befehlsstrukturen, eine weitgehend taylorisierte Arbeitsorganisation und hochgradig zentralisierte Entscheidungsbefugnisse bestimmt. Dies ist jedoch nur eine, die offizielle Seite der Medaille. Ebenso regelmäßig können die Untergebenen die Lücken, Inflexibilitäten und die situative Unangemessenheit allgemeiner Vorgaben als Machtressource nutzen. Dies mündet in einen „bürokratischen Teufelskreis“ von Formalisierungs- und Informalisierungstendenzen (Crozier 1964: 194). Der Versuch, willkürliche Entscheidungen von Vorgesetzten und ungeplante Arbeitsaufgaben der Beschäftigten zu vermeiden,

¹⁵ Von 1980-1993 wurden durchschnittlich 30 Arbeitstage pro Jahr pro 1.000 Beschäftigte durch Streiks verloren. Nur Japan, Österreich und die Schweiz können niedrigere Werte aufweisen, während die Streikhäufigkeit in Italien und Spanien mehr als zwanzigmal so hoch ist.

dokumentiert sich in klaren, „kartesischen“ Regeln und Anweisungsstrukturen - deren Lücken erneut zu ungeplanten Macht- und Austauschprozessen führen.

Dieser bürokratische Teufelskreis erklärt auch, warum in Frankreich seit den 1920er Jahren arbeitsteilige, auf einem wechselseitigen Mißtrauen von Vorgesetzten und Untergebenen beruhende Organisationsformen eine erhebliche Bedeutung gewinnen konnten. Lutz (1976: 108) stellte etwa in Frankreich eine „deutlich schärfere Trennung von körperlicher und geistiger, ausführender und planend-leitender Arbeit“ fest. So sind in Frankreich Vorgesetzte für erheblich weniger Mitarbeiter verantwortlich; die Überwachung ist intensiver und die Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter sind geringer.

Diese tayloristisch-bürokratische Organisationsstruktur wird steht im Zusammenhang mit der strikten Hierarchisierung der französischen Beschäftigten. Die betrieblichen Hierarchien werden in erheblichem Maße durch das Ausbildungssystem legitimiert und reproduziert, da das allgemeinbildende Schulsystem und das Beschäftigungssystem in Frankreich außerordentlich eng verkoppelt sind. Der schulische Abschluß hat einen erheblichen und direkten Einfluß auf die betriebliche Einstufung; schulische und betriebliche Hierarchien stabilisieren sich wechselseitig. An der Spitze der betrieblichen Status- und Einkommenspyramide stehen die Ingenieure und die (oftmals akademisch qualifizierten) Führungskräfte (cadres). Die mittleren Positionen in der Einkommenspyramide werden von Technikern und Meistern eingenommen, während die unteren Ränge von kaufmännischen Angestellten und Arbeitern besetzt werden. Nur schulisch legitimierte Ingenieure, cadres und Techniker können daher einen gesellschaftlich akzeptierten Anspruch auf technische Kompetenzen und auf eine entsprechende Einstufung erheben. Das Erfahrungswissen der qualifizierten Arbeiter und Vorgesetzten wird hingegen nicht durch einen Facharbeiter- oder Meisterbrief legitimiert, da es kein duales Ausbildungssystem gibt und die beruflichen und technischen Fachschulen eine geringe Bedeutung haben. Damit stehen den langjährig beschäftigten, formal gering qualifizierten Mitarbeitern in der Konkurrenz zu schulisch oder akademisch qualifizierten Beschäftigten kaum Aufstiegschancen offen - trotz eines entwickelten Weiterbildungssystems. Der gesellschaftlichen Geringschätzung anwendungsbezogenen Wissens steht somit ein überbetrieblicher Raum „verwissenschaftlichter“, systematisierter Kenntnisse gegenüber, in dem die Träger schulischer Bildungstitel eher Karriere machen können. Hierdurch wird auch die Kooperation von Regierungsstellen, Forschungsinstituten und Unternehmen erleichtert - eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg technischer Großprojekte wie der Concorde, des Schnellzuges TGV, der Atombomben und -kraftwerke oder des Minitel (vgl. Ziegler 1993). Die Kehrseite sind allerdings die begrenzten innerbetrieblichen Kommunikationschancen zwischen verschiedenen Statusgruppen; Ingenieure und qualifizierte Arbeiter können kaum sich kaum in gemeinsamen Projekten engagieren.

Die französischen Gewerkschaften organisieren nur 10 % der Beschäftigten. Kein anderes OECD-Land hat einen so niedrigen Organisationsgrad wie Frankreich. Die Position der Gewerkschaften konnte auch nicht gestärkt werden durch die 1982 erlassenen Gesetze des sozialistischen Arbeitsminister Auroux, mit denen die Beteiligung gewerkschaftlicher Interessenvertretungen an den unterschiedlichen betrieblichen Verhandlungsinstanzen und Beteiligungsgremien gefördert werden sollte. Wenn französische Unternehmen überhaupt auf Qualitätszirkel und andere Partizipationsformen setzen, dann geht die Initiative vom Management aus. Gewerkschaftsvertreter werden in der Regel nicht beteiligt - und sind oftmals an einer solchen Einbindung auch nicht interessiert (vgl. Greifenstein u.a. 1993). Eine Ursache für die Schwäche der französischen Gewerkschaften sind sicherlich die industriellen Restrukturierungsprozesse, durch die traditionelle gewerkschaftliche Organisationsbereiche (Stahl, Kohle, Autos, Werften) besonders betroffen waren. Ein weiterer Grund sind die erheblichen Spannungen zwischen den verschiedenen Richtungsgewerkschaften (die kommunistische CGT, die stärker sozialistisch orientierte CFDT, die Force Ouvrière, die katholische

CFTC und die Gewerkschaft der Führungskräfte CGC). Diese Spaltungen finden sich auch auf der Arbeitgeberseite; daher gelang dem Staat nicht die Einbindung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände in korporatistische Konfliktregulierungsformen. Dies erklärt immer noch die außerordentliche Bedeutung staatlicher Vorgaben.

Offen ist, ob die seit Beginn der 80er Jahre deutlich zurückgegangene Streikhäufigkeit und die vielfachen, in der Regel individuellen Partizipationsangebote eine geeignete Grundlage sind, um ohne Beteiligung der Gewerkschaften hohe Vertrauensbeziehungen aufzubauen.

2.4 Arbeit und Management in Schweden

Das schwedische Modell der Arbeitsbeziehungen konnte jahrzehntelang charakterisiert werden durch eine konsensuelle Regulierung sozialer Konflikte (im Gefolge der Abkommen von Saltsjöbaden 1938), durch das Primat des Vollbeschäftigungsziels, durch eine aktive Sozialpolitik und durch eine egalitäre Lohn-, Bildungs- und Gesellschaftspolitik, die mit dem Aufbau umfassender wohlfahrtsstaatlicher Arrangements einherging. Schweden ist ein Musterbeispiel für die sozialdemokratische, konsensuell getragene Modernisierung und Industrialisierung eines Landes. Eine wichtige institutionelle Grundlage des liberalen Korporatismus in Schweden waren zentralisierte Lohnverhandlungen zwischen dem Dachverband der privaten Arbeitgeberorganisationen (SAF) und dem Dachverband der Arbeitergewerkschaften (LO). Zentralisierte Abstimmungs- und Austauschbeziehungen zwischen Staat, Arbeitgebern und Arbeitnehmern waren nach dem zweiten Weltkrieg eine wichtige Grundlage für die exportorientierte Modernisierung des Landes. Der industrielle Strukturwandel wurde durch eine aktive Arbeitsmarktpolitik (Qualifizierungs- und Umsetzungsmaßnahmen) unterstützt - ebenso wie durch eine forcierte Expansion weiterführender schulischer Ausbildungsgänge („Demokratisierung der Bildung“) und eine Integration von allgemeiner und beruflicher Bildung auf der gymnasialen Ebene. Auch der zunehmenden Erwerbsneigung von Frauen wurde stärker als in allen anderen OECD-Ländern Rechnung getragen (insbesondere durch die Ausweitung des öffentlichen Dienstes; vgl. Schmid 1993).

Dieses sog. schwedische Modell gerät schon seit den 70er Jahren unter Veränderungsdruck. Indikatoren für die Erosion der bisherigen „Modernisierungskoalition“ von Exportindustrie, Gewerkschaften und sozialdemokratisch bestimmter Politik sind die sozialdemokratischen Wahniederlagen 1976 und 1991:

- mit der Internationalisierung und Liberalisierung der Märkte sieht sich die schwedische Exportindustrie seit den 70er Jahren einem verschärften Preiswettbewerb ausgesetzt. Hierauf kann sie nicht mit Lohnsenkungen (oder geringeren Lohnerhöhungen) reagieren, da der öffentliche Dienst und die für den Inlandsmarkt produzierende Wirtschaft bei Tarifverhandlungen die Maßstäbe vorgibt. Daher beschäftigten die größeren Unternehmen oftmals mehr Personen im Aus- als im Inland (Ahrne/Clement 1992: 472). Dies untergräbt die stillschweigende Koalition zwischen exportorientierten Großunternehmen und Gewerkschaften, auf der das schwedische Modell jahrzehntelang beruhte (Swenson 1993).
- Die Erosion des klassischen Produktivitätspaktes, der die Lohnerhöhungen an die Verteilungsspielräume der privaten Wirtschaft knüpft, verweist auf die schwindende Akzeptanz egalitärer Einkommenspolitiken insbesondere bei der wachsenden Gruppe der Angestellten und Professionals, die nicht in den LO-Gewerkschaften organisiert sind (deren Gewerkschaften haben mit 1,5 Mio. Mitgliedern schon fast die Stärke der LO mit 1,8 Mio. Mitgliedern erreicht. Auch innerhalb der LO ist die Gewerkschaft der kommunalen Arbeiter mittlerweile die mitgliederstärkste Gewerkschaft; vgl. Ahrne/Clement 1992: 460f.). Das geringere Gewicht der Arbeiter führt Hinrichs (1988: 196) zufolge zu einer Erosion bisheriger

Vertretungspraktiken: „Diese Prozesse (die Entwicklung eines privatistischen bürgerlichen Lebensstils; M.H.) begünstigen unter Bedingungen ungleichmäßiger Entwicklung bei insgesamt reduzierten Verteilungsspielräumen zentrifugale Tendenzen, die auf Gruppenegoismen und der Orientierung an kurzfristigen Nutzenbilanzen zurückgehen. So zählen für die anteilsmäßig stark gewachsenen 'Neuen Mittelschichten' kollektiv bereitgestellte Güter weniger als die Erhöhung ihres disponiblen Einkommens und 'Freiheit' mehr als 'Gleichheit' und 'Sicherheit'.“

- Die Interessengegensätze zwischen Exportindustrie und binnenmarktorientierten Unternehmen führt dazu, daß die SAF am 2.2.1990 ihre Beteiligung an den bisherigen, zentralisierten Tarifverhandlungen aufkündigt und sich im Januar 1991 aus allen zentralisierten staatlichen Entscheidungs- und Konzertierungsgremien zurückzieht. Damit reagiert die SAF auf die Austrittsdrohung des Metallarbeitgeberverbandes VF (Maschinenbau, Autos, Telekommunikation, Elektrotechnik), dessen Mitgliedschaftsunternehmen branchen- oder gar unternehmensweite Tarifverhandlungen bevorzugen, um sich von den im öffentlichen Dienst vereinbarten Erhöhungen abzukoppeln (Swenson 1993). Dies führt in erster Linie zu einer Unterhöhung der bisherigen egalitären Lohnpolitik, da nun wieder niedrigere Einstiegsgehälter für unqualifizierte Beschäftigte und höhere Einkommen für qualifiziertere Angestellte ausgehandelt und gezahlt werden können.

- Auf die erhebliche Staatsverschuldung (1992: 37,2 %) reagierte die bürgerliche Regierung ab 1991 mit Ausgabenkürzungen; dies bedeutete eine teilweise Aufkündigung des bisherigen Vollbeschäftigungskonsenses und einen Anstieg der Arbeitslosenquoten von 1,4 % (1989) auf 7,7 % (1993). Auch die schwedischen Sozialdemokraten haben nach ihrem erneuten Wahlsieg 1995 angekündigt, den Sparkurs ihrer Vorgängerregierung beizubehalten. Auf betrieblicher Ebene begünstigte das schwedische Modell, dessen Grundlage eine jahrzehntelange sozialdemokratische Regierung und die Einbindung zentralisierter Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden in gesamtgesellschaftliche Einkommens- und Arbeitsmarktpolitiken war, einem pragmatischen, konsensorientierten Management- und Organisationsstil. Oftmals wird auf die Vorreiterrolle schwedischer Unternehmen bei der Einführung neuer Organisationsformen verwiesen (insbesondere Gruppenarbeit). Vielfach wird sogar der „Volvoismus“ als eine auch in wirtschaftlicher Hinsicht erfolgversprechende Alternative zum japanischen Organisationsmodell gesehen (insbesondere bei qualitativ hochwertigen Produkten, die in kleineren Serien nachgefragt werden). Naschold (1992: 12) sieht in der Humanisierungsdimension sogar eine Annäherung japanischer Unternehmen an schwedische und deutsche Erfahrungen.¹⁶ Allerdings konzentrieren sich arbeitsorganisatorische Innovationen vor allem auf Großbetriebe; kleinere Unternehmen und Zulieferer setzen stärker auf arbeitsteilige, tayloristische Organisationskonzepte (Hofmaier 1992).

Festgehalten werden kann: Die Verbindung von Produktivitäts- und Humanisierungszielen ist eine der zentralen Herausforderungen aller fortgeschrittenen Arbeitsgesellschaften. Angesichts sozialstaatlicher Absicherungen und gestiegener Bildungsniveaus und Lebens-

¹⁶ Diese eindeutig positive Bewertung wird auch nicht dadurch relativiert, daß vor allem auf die beiden inzwischen geschlossenen „Vorzeigewerke“ von SAAB (Malmö) und VOLVO (Uddevalla) verwiesen wird; diese Entscheidungen können nicht auf eine geringere Wirtschaftlichkeit dieser Werke zurückgeführt werden (Sandberg 1993). Nachdenklich stimmen jedoch die von Czarniawska-Joerges (1993) beschriebenen Kehrseiten des „demokratischen Organisationsmodells“ in Schweden: „As perceived by executives in multinational companies, the organizational structure of Swedish corporations is ambiguous - which is sometimes interpreted as a preference for complicated matrix structures, and sometimes simply perceived as chaotic ... The decision-making processes are slow ... - which, again, is interpreted by some authors as a result of striving for technical perfection, and by others as a routine aimed at preventing action ... Control processes are experienced as informal but tight, paradoxically enough ... Finally, the importance of reaching consensus is always noticeable, whether interpreted as a cultural trait (conflict-avoidance ...), or else as a conscious choice of democratic procedures ...“

standards können den Beschäftigten kaum mehr die von T.H. Marshall beschriebenen sozialen Bürgerrechte am Arbeitsplatz verweigert werden; dies zeigen gerade die arbeitspolitischen Grenzen des vielgerühmten japanischen Modells. Ebenso wenig können jedoch die damit verbundenen hohen Arbeitskosten im Rahmen einer globalisierten Wirtschaft umstandslos über den Preis weitergegeben werden. Daher kommt den schwedischen Erfahrungen gerade im europäischen Rahmen eine Pilotfunktion bei der Suche nach neuen Organisationsformen von Arbeit und Technik zu. Keinesfalls können die Gruppenarbeitsexperimente in Uddevalla umstandslos als „Neohandwerkskunst“ abgetan werden - d.h. als Versuch, industrielle Produktionsprozesse erneut nach handwerklichen Gesichtspunkten zu organisieren.

2.5 Arbeit und Management in Großbritannien

Ein grundlegendes Merkmal britischer Arbeitsorganisationen sind die vielfältigen horizontalen und vertikalen Segmentierungslinien zwischen den verschiedensten Beschäftigtengruppen und Abteilungen. Sorge (1991: 167) verweist auf professionelle und soziokulturelle Differenzierungslinien zwischen Produktion, Wartung, Forschungs- und Entwicklungsbereichen und dem gehobenen Management, hinzu kommt eine strikte Trennung zwischen qualifizierten Fachkräften und ungelerten Arbeitern. Zahlreiche Abstimmungsprobleme und Abgrenzungskämpfe zwischen den verschiedenen Facharbeitergruppen, zwischen Technikern, Ingenieuren und Managern sind die Folge.

Die zahlreichen Segmentierungs- und Konfliktlinien sind das institutionell verfestigte Ergebnis der zahlreichen Auseinandersetzungen, die das erste Industrieland der Welt jahrzehntelang zerrissen haben. In diesen Konflikten gelang es den Beschäftigten und ihren Gewerkschaften oft, den Anspruch auf ein bestimmtes Tätigkeitsfeld gesellschaftlich abzusichern. Insofern markieren die verschiedenen Tätigkeitsbereiche und Berufsbilder auch die Demarkations- bzw. Waffenstillstandslinien, auf die sich die beteiligten Akteure einigen konnten. Dies erschwerte die Modernisierung und Erweiterung der Berufsbilder. Somit entstanden sehr eng definierte Berufe, die Lane (1989: 155) wie folgt charakterisiert: „The granting of skilled status to craft apprentices means ... the bestowing of a job territory and the subsequent defence of that territory by the craft unions against the claims of other trades or of unskilled workers.“

An der kollektiven Abwehr von Dequalifizierungs- und Systematisierungsstrategien scheiterte auch der Versuch, die Arbeit in Großbritannien seit den 1930er Jahren tayloristisch zu organisieren. Diese Versuche führten nur zu einer weitgehenden Formalisierung der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen und zu einer Verfestigung niedriger Vertrauensbeziehungen. Anders als in den USA wurden die Produktivitätszuwächse, die durch die tayloristische Organisation der britischen Großserienproduktion erzielt wurden, nicht mit steigenden Einkommen kompensiert. Dies stärkte die individuelle und kollektive Gegenwehr gegen Taylorisierungsstrategien erheblich. Die auf Mißtrauen gegründete Arbeitsorganisation britischer Unternehmen, ein Erbe der frühen Industrialisierung, wurde damit weiter verfestigt. Diese Verbindung von niedrigen Vertrauensbeziehungen und kollektiver Gegenwehr führte zu einer unvollständigen Taylorisierung der Produktion (Lane 1989). Das Management konnte nicht allein über die Personalschlüssel, Aufgabenbeschreibungen, Umsetzungen und Neueinstellungen entscheiden - insbesondere in den Arbeitsbereichen, in denen qualifizierte Arbeitskräfte beschäftigt waren und Berufsgewerkschaften rigide Abgrenzungen zwischen einzelnen Tätigkeitsfeldern erfolgreich verteidigen konnten. Dies führte oftmals zu einer wechselseitigen Blockade von Management und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen,

die sich in zahlreichen, von shop stewards (den betrieblichen Interessenvertretern) getragenen Streiks dokumentierten.

Die neugewählte konservative Regierung versuchte seit 1979, diese Modernisierungsblockaden durch die Schwächung der Gewerkschaften aufzulösen. Allerdings wurden die traditionellen Schwächen britischer Unternehmen nicht angegangen: die kurzfristige, vor allem finanzielle Orientierung der meisten Manager („short-termism“), die unzureichenden produktionstechnischen Kompetenzen und Interessen britischer Manager, die unzureichend qualifizierten und knappen Fachkräfte auf der Werkstattebene und die unzureichenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsbemühungen der Unternehmen. Industrielle Restrukturierungen werden kaum durch neue Beziehungs- und Organisationsmuster abgesichert. Zwar wurden in den 80er Jahren vielfach neue Technologien - numerisch gesteuerte Maschinen, flexible Fertigungssysteme, Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme, CAD-Systeme - eingeführt. Diese Innovationen konzentrierten sich jedoch auf exportorientierte Firmen und Unternehmen im ausländischen Besitz. Die immer noch erheblichen Innovationsrückstände im Vergleich zu westeuropäischen Konkurrenten verweisen Lane (1989: 181ff.) zufolge auf den Versuch, neue Technologien in eine tayloristische Arbeitsorganisation unter den Bedingungen konfliktueller „low-trust“-Beziehungen einzuführen. Die Schwächung der Gewerkschaften und die Aufweichung der rigide definierten Aufgabenbereiche von Beschäftigten wurden nicht als Grundlage für eine breitere Nutzung der Leistungsbereitschaft und Kompetenzen der Beschäftigten genutzt, sondern als Sieg über die Gewerkschaften gefeiert. Es überrascht daher nicht, daß sich auch die Gewerkschaften nicht an einem konsensuell getragenen „Modernisierungspakt“ zwischen Belegschaften und Management beteiligen, sondern ihre verbliebene Macht nutzen, um Entlassungen zu verhindern. Sogar die Versuche des Managements, durch Qualitätszirkel und „human resource management“ die arbeitspolitischen Voraussetzungen für höhere Vertrauensbeziehungen zu schaffen, sind in der Regel gescheitert, da eine Delegation von Verantwortung sowohl bei den Beschäftigten als auch beim Management auf Desinteresse und Widerstand stieß (Hill 1991).

Ein Indikator für den Fortbestand des bisherigen Modells minimaler Sozialintegration ist auch die hohe Fluktuation der Beschäftigten: 1991 lag die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit (Median) bei nur 4,4 Jahren (zum Vergleich: in Frankreich und Deutschland lag sie bei 7,5 Jahren; OECD 1993: 121).

Das arbeitspolitische Beharrungsvermögen der britischen „low-trust“-Beziehungen verweist vor allem auf zwei institutionelle Rahmenbedingungen: auf das Ausbildungssystem und auf das System industrieller Beziehungen. Das Berufsausbildungssystem wurzelt - ähnlich wie in Deutschland - im mittelalterlichen Zunftwesen. Anders als in Deutschland und ähnlich wie in Frankreich gelang es jedoch nicht, das Kollektivgutproblem von Ausbildungsinvestitionen zu lösen. Dies beeinträchtigte die Qualität und das gesellschaftliche Ansehen von Berufsausbildungen. Nur in den wenigen Jahre von 1964-1979 wurde versucht, das Berufsausbildungssystem durch ein Selbstverwaltungssystem (wie in Deutschland) und durch eine stärkere finanzielle Belastung nicht ausbildender Betriebe zu modernisieren und zu vereinheitlichen. Da die Art der Ausbildungsprofile und der Zugang zu Ausbildungsplätzen vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg sehr stark von den Berufsgewerkschaften kontrolliert wurden, scheiterte jedoch eine Modernisierung der Berufsbilder. Vor dem Hintergrund konfliktueller Arbeitsbeziehungen konnten die Beschäftigten an einer derartigen Modernisierung kein Interesse haben, da sie nur durch die Verteidigung ihrer bisherigen Berufsbilder und Qualifikationsprofile ihre bisherigen Entscheidungsspielräume gegenüber dem Management bewahren konnten. Dies führte zum Bedeutungsverlust des Berufsausbildungssystems. 1986 befanden sich beispielsweise nur noch 1,2 % aller industriellen Arbeitnehmer in einer Berufsausbildung, während dieser Anteil 1964 noch bei 3 % lag (Lane 1992: 70).

Den konservativen Regierungen Thatcher gelang eine tiefgreifende Restrukturierung der bisherigen Muster industrieller Beziehungen. Eine (im Vergleich zum bisherigen Modell erhebliche) Verrechtlichung der industriellen Beziehungen, eine deutliche Schwächung der Gewerkschaften auf der überbetrieblichen Ebene, eine Stärkung der betrieblichen Verhandlungsebene und die konsequente Verweigerung eines Dialogs mit den Gewerkschaften sind einige Aspekte der neoliberalen Gewerkschafts- und Wirtschaftspolitik seit 1979 (Crouch 1990). Der Erfolg dieser Strategie dokumentiert sich in einem sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad; dieser sank von 50,4 % (1980) auf 39,1 % (1990). Damit liegt er jedoch noch über dem deutschen (1990: 32,9 %), italienischen (1990: 38,9 %) und französischen (1990: 9,8 %) Niveau. 1990 wurden nur noch für 47 % (1990) der Beschäftigten die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen tarifvertraglich geregelt; 1980 lag diese Quote noch bei 70 %. (OECD 1994b). Diese Indikatoren verweisen zwar auf die Zerstörung der bisherigen Muster industrieller Beziehungen. Neue konsensuellere Verhandlungsmuster und Interessenvertretungsmuster zeichnen sich jedoch nicht ab.

3. Nationale Arbeits- und Managementtraditionen und die Zukunft der europäischen Kommunikationsgesellschaften

Am Beispiel fünf verschiedener Länder wurden typische europäische Produktionsregime beschrieben. Ausgewählte Aspekte der fünf diskutierten Produktionsregime sind in der Übersicht 9 zusammengefaßt. Hierbei wird die Vielfalt der europäischen Arbeits- und Managementkulturen und der sie stützenden Institutionen deutlich - eine Vielfalt, die in den anfangs herangezogenen Statistiken systematisch ausgeblendet werden mußte. Vor diesem Hintergrund kann keinesfalls mit einer schnellen und umstandslosen Vereinheitlichung der europäischen Arbeitskulturen gerechnet werden; sogar scheinbar einheitliche Strategien europäischer Unternehmen (Internationalisierung bzw. Globalisierung, Flexibilisierung und Diversifizierung, Informatisierung und Automatisierung, stärkere Qualitäts- und Innovationsorientierung) werden vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen und Strukturen wahrgenommen und auf national besondere Weise umgesetzt. Dies kann hier auch aus Platzgründen nicht weiter ausgeführt werden.

Stattdessen soll im folgenden verdeutlicht werden, inwieweit und in welchen Dimensionen nationale Arbeits- und Managementtraditionen den Umgang mit zentralen Herausforderungen fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften vorstrukturieren. Hierbei konzentrieren wir uns auf zwei Bezugsprobleme: Erstens sind die heutigen Arbeitsgesellschaften in erheblich stärkerem Maße als klassische Industriegesellschaften auf das Engagement und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen. Während eine arbeitsteilig organisierte Massenproduktion nur ein minimales Engagement der Arbeitskräfte erforderte, setzen dezentrale, selbststeuernde Einheiten (etwa Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, profit center) ein erheblich höheres Maß an Eigenständigkeit, technischem Verständnis und Lern- und Verantwortungsbereitschaft voraus. Damit stellt sich die Frage, wie die Bereitschaft der Beschäftigten zu einem derartigen Engagement sichergestellt werden kann. Zweitens rückt die kommunikative Dimension von Arbeit stärker in den Vordergrund; die Kooperations-, Kontakt- und Kommunikationsanforderungen an die Beschäftigten nehmen zu. Damit stellt sich die Frage nach den gesellschaftlichen Voraussetzungen für die Verständigungs- und Kooperationschancen (der „mentalen Schnittstellen“) der verschiedenen Beschäftigten- und Berufsgruppen.

Übersicht 9: Produktionsregime in fünf ausgewählten europäischen Ländern

	Italien	Deutschland	Frankreich	Schweden	Großbritannien
Betriebliche Ebene Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Unterbenen	informelle, teilweise willkürliche Beziehungen	legitimiert durch fachliche Kompetenz (Facharbeiter-Meister-Gruppen)	bürokratisierte, unpersönliche Herrschaftsbeziehungen („unterfüttert von informellen Machtbeziehungen“)	partizipativer, konsensueller Managementstil	niedrige Vertrauensbeziehungen; Manager kaum technisch oder berufsfachlich qualifiziert und legitimiert
funktionale Arbeitsteilung	taylorisierte Arbeitsorganisation (begrenzte Reintegrationsversuche von Planung und Ausführung)	Reintegration verschiedener Aufgaben im Rahmen neuer, professioneller Produktionskonzepte	weitgehende Arbeitsteilung (trotz vieler Qualitätszirkel)	außerordentlich weitgehende Versuche zur Reintegration unterschiedlichster Funktionen	strikte Trennung zwischen verschiedenen „Berufsdomänen“ und ungelernen Beschäftigten
Überbetriebliche Institutionen Ausbildungssystem	Strikt hierarchisierte schulische Ausbildung, die nur lose mit betrieblicher Einstufung verknüpft ist	Hoher Anteil berufsfachlich qualifizierter Arbeitskräfte (=> Mobilitätsbrücken zwischen Arbeitern, Vorgesetzten und technischen Fachkräften)	Strikt hierarchisierte schulische Ausbildung; eng verkoppelt mit betrieblicher Einstufung	breite Grundausbildung für alle Beschäftigten („Demokratisierung der Bildung“); Integration von allgemeiner und berufsfachlicher Ausbildung auf gymnasialer Ebene	schrumpfendes, überaltertes, außerordentlich heterogenes Berufsausbildungssystem => Primat der allgemeinen Ausbildung und on-the-job-training
Industrielle Beziehungen	Geschwächte, gespaltene, betrieblich kaum verankerte und arbeitsrechtlich kaum abgesicherte Gewerkschaften; Tendenz zu mikrokorporatistischen Regulierungen	Kooperative Industriegewerkschaften und starke, rechtlich abgesicherte betriebliche Interessenvertretungen; Tendenzen zur Verbetrieblichung industrieller Beziehungen	Geschwächte, gespaltene, betrieblich kaum verankerte und arbeitsrechtlich kaum abgesicherte Gewerkschaften; direkte Partizipation alternativ zu Gewerkschaften	Kooperative, zentralisierte, starke Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. 1990/91: Aufkündigung des gesellschaftlichen Korporatismus	Fragmentierte, dezentralisierte und seit 1979 geschwächte Gewerkschaften; immer noch außerordentlich konfliktuelle Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen

Die soeben rekonstruierten Arbeits- und Managementkulturen können in unterschiedlichem Maße als „Werkzeugkasten“ zur Bewältigung dieser beiden Herausforderungen genutzt werden. Denn die nationalen Arbeitstraditionen sind Ausdruck institutionell stabilisierter Kooperations- und Kommunikationsmuster zwischen verschiedenen „Besitz- und Erwerbsklassen“ (M. Weber). Durch Arbeitskulturen werden die Auseinandersetzungen zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ (d.h. zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden) und die Beziehungen zwischen verschiedenen Berufs- und Statusgruppen auf relativ dauerhafte Weise geregelt.

Zum einen konnten in den meisten westeuropäischen Staaten die Konflikte zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ durch die Institutionalisierung von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bezie-

hungen (unter Einbeziehung des Staates) und durch den Aufbau sozialstaatlicher Absicherungen gegen Arbeitslosigkeit, Krankheit, Armut und Alter weitgehend entschärft werden. Dies begünstigte die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen, die nun eine wichtige kulturelle Ressource für einen breiteren Zugriff auf das Leistungsvermögen und die Motivation der Beschäftigten darstellen. Die hohen Streikzahlen und die erheblichen Verteilungskonflikte in Italien, Spanien, Griechenland, Irland und Großbritannien verweisen jedoch darauf, daß die Einbindung der Beschäftigten und die Regulierung industrieller Konflikte in einigen Ländern weniger gut gelang.

Zum anderen wurden in den europäischen Industriegesellschaften auch die verschiedenen Status-, Berufs- und Tätigkeitsgruppen auf unterschiedliche Weise definiert, institutionalisiert und hierarchisiert. In ihren Institutionalisierungs- und Professionalisierungsstrategien gelang es diesen Gruppen, den Zugang zu privilegierten Positionen in unterschiedlichem Maße zu monopolisieren (soziale Schließung). Unter Hinweis auf eine Berufsausbildung (Facharbeiter), einen allgemeinbildenden Abschluß (Diplom-Kaufmann, ingénieur), eine betriebliche Position (quadri, dirigenti) oder aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zum innerbetrieblichen Arbeitsmarkt konnten viele Berufs- und Statusgruppen ihre Aufstiegs-, Einkommens- und Beschäftigungschancen nachhaltig verbessern. Als Ergebnis dieser Professionalisierungsstrategien bilden sich von Land zu Land unterschiedliche professionelle Identitäten, Berufsbilder und Qualifikationsprofile heraus, die jeweils in Abgrenzung zu anderen Beschäftigtengruppen institutionell stabilisiert wurden. Infolge dieser „Klassenkämpfe zweiter Ordnung“ unterscheidet sich die *soziale Strukturierung technischen Wissens* von Land zu Land. So kommt in Frankreich schulischen, in Deutschland und Großbritannien beruflichen und in Italien betrieblichen Strukturierungsprinzipien technischen Wissens eine besondere Bedeutung zu, während die schwedische, sehr egalitäre Arbeitskultur durch erhebliche Differenzen zwischen dem öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft gekennzeichnet ist. Die Erwerbsbevölkerung eines Landes wird daher durch zahlreiche Abgrenzungen zwischen den verschiedensten Berufen, Statusgruppen, wissenschaftlichen Disziplinen und Betriebstypen segmentiert; jede erfolgreiche soziale Schließungsstrategie führt zur Ausgrenzung anderer Beschäftigtengruppen. Durch die betriebliche und tarifvertragliche Verankerung von Facharbeitertätigkeiten werden beispielsweise scharfe Trennungslinien zwischen Facharbeitern und ungelerten Arbeitern verankert. Hinzu kommen die Kooperations- und Kommunikationsbarrieren zwischen verschiedenen Berufsgruppen. Solche Segmentierungslinien zwischen verschiedenen Tätigkeits-, Berufs- und Hierarchieebenen können sich jedoch nicht nur auf das Berufsausbildungssystem stützen (wie in Deutschland oder Großbritannien), sondern auch auf das allgemeinbildende Ausbildungssystem (wie in Frankreich und Schweden) oder auch auf innerbetriebliche Formen der Anlernung und des Qualifikationserwerbs (wie in Italien oder in den Angestelltenbereichen der meisten europäischen Länder). Industrielle Beziehungen, nationale Ausbildungssysteme und nationale Tätigkeits- und Berufsgruppenstrukturen sind somit institutionell verankerte Kompromisse zwischen unterschiedlichen Besitz- und Erwerbsklassen.

Auch die Innovationschancen fortgeschrittener europäischer Arbeitsgesellschaften werden von diesen Institutionen vorstrukturiert, da konfliktuelle Arbeitsbeziehungen und Kommunikations- und Kooperationsbarrieren zwischen verschiedenen Berufsgruppen Innovationen behindern. Innovationen können nur gelingen, wenn unterschiedlichste Wissensbestände (Erfahrungswissen, wissenschaftliche Kompetenzen etc.) in gemeinsame Projekte und Arbeitszusammenhänge integriert werden können. Eine solche Integration bricht sich oft an den von Land zu Land unterschiedlich definierten und institutionalisierten Berufs-, Betriebs- und Statusgrenzen (etwa zwischen Schlossern und Elektrikern, zwischen verschiedenen Abteilungen, zwischen Arbeitern und Angestellten, zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zwischen Groß- und Kleinbetrieben). Wenn moderne Arbeitsstrukturen immer intensivere

Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen voraussetzen, dann sind scharfe Abgrenzungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen, Betriebstypen und Hierarchieebenen ein gravierendes Innovationshemmnis. Eine von jahrzehntelangen Klassenkämpfen und sozialen Schließungsstrategien zerklüftete Berufs- und Tätigkeitsgruppenstruktur könnte sich damit als schwerwiegendes Hindernis auf dem Weg zu einer kommunikationszentrierten europäischen Arbeitsgesellschaft erweisen.

Literatur

- Ahrne, G.; Clement, W. 1992: A New Regime? Class Representation within the Swedish State, *Economic and Industrial Democracy* 13, S. 455-479
- Asdonk, J., Bredeweg, U.; Kowol, U. 1993: „Erfahrung ist für uns unersetzlich“: Betriebliche Innovationsmodelle und Innovationsarbeit, in: W. Fricke (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit und Technik* 1993. Bonn: Dietz, S. 175-188
- Bell, D. 1990: Die dritte technologische Revolution und ihre möglichen sozioökonomischen Konsequenzen, *Merkur* 44, S. 28-47
- Burawoy, M. 1985: *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London: Verso
- Carrieri, M.; Cerruti, G. u.a., 1993: *Fiat. Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli à Melfi*, Rom: Ediesse
- Crouch, C. 1990: United Kingdom: The Rejection of Compromise, in: Baglioni, G.; Crouch, C. (Hrsg.), *European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility*, London u.a.: Sage, S. 326-355
- Crozier, M. 1964: *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: Tavistock
- Czarniawska-Joerges, B. 1993: Sweden, in: Hickson, D. J. (Hrsg.), *Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin/New York: De Gruyter, S. 229-247
- Ferner, A.; Hyman, R., 1992: Italy: Between Political Exchange and Micro-Corporatism, in: Ferner, A.; Hyman, R. (Hrsg.), *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford/Cambridge: Blackwell, S. 524-600
- Grebing, H.; Wobbe, W. (Hrsg.), 1993: *Industrie- und Arbeitsstrukturen im europäischen Binnenmarkt. Die große Gleichmacherei?* Köln: Bund-Verlag
- Greifenstein, R.; Jansen, P.; Kißler, L. 1993: *Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie*, München/Mering: Hampp
- Heidenreich, M. 1995: *Informatisierung und Kultur*, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Herrigel, G. 1991: *Industrial Order in the Machine Tool Industry*, in: Hildebrandt, E. (Hrsg.), *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Berlin: Sigma, S. 232-275
- Hill, St. 1991: How do you manage a flexible firm? The total quality modell, *Work, Employment and Society* 5, S. 397-415
- Hinrichs, K. 1988: Vollbeschäftigung durch Konsens. Die schwedische Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik und ihre Grenzen, in: Feldhoff, J.; Kühlewind, G.; Wehrsig, Ch.; Wiesenthal, H. (Hrsg.), *Regulierung - Deregulierung*, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 173-206.
- Hofmaier, B. 1992: Veränderungen in den schwedischen Zulieferstrukturen, in: Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.), *Vernetzte Produktion*, Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 319-349
- Hofstede, G. 1984: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values* (abridged edition), London u.a.: Sage
- Hradil, St. 1992: Die „objektive“ und die „subjektive“ Modernisierung. Der Wandel der westdeutschen Sozialstruktur und die Wiedervereinigung, *Aus Politik und Zeitgeschichte* B29-30, S. 3-14
- KEG/Kommission der Europäischen Gemeinschaften/Eurostat 1994b: *Statistische Grundzahlen der Gemeinschaft* (31. Ausgabe), Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen
- KEG/Kommission der Europäischen Gemeinschaften. Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten 1989ff.: *Beschäftigung in Europa*, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen
- Kreckel, R. 1992: *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit*. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Lane, Ch. 1989: *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot: Edward Elgar
- Lane, Ch. 1992: *European Business Systems: Britain and Germany Compared*, in: Whitley, R. (Hrsg.), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, London u.a.: Sage, S. 64-97
- Lane, Ch. 1994: *Industrial Order and the Transformation of Industrial Relations: Britain, Germany and France Compared*, in: Hyman, R.; Ferner, A. (Hrsg.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford: Blackwell, S. 167-195

- Lawrence, P. A., 1992: Engineering and management in West Germany: a study in consistency? in: Lee, G. L.; Smith, Ch. (Hrsg.), *Engineers and management. International comparisons*, London/New York: Routledge, S. 72-99
- Lutz, B. 1976: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich, in: ISF München (Hrsg.), *Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I*, Frankfurt a.M.: Aspekte, S. 83-151
- Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J.-J. 1982: *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris: PUF
- Naschold, F. 1992: *Den Wandel organisieren*, Berlin: Sigma
- Naschold, F.; Rosenow, J., 1993: Von industrieller Arbeit zu staatlicher Wohlfahrt. Ein internationaler Vergleich zu Beschäftigung und Ruhestand, in: W. Fricke (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit und Technik 1993*, Bonn: Dietz, S. 65-77
- OECD 1993b, 1994b/Organisation for Economic Co-operation and Development, *Employment Outlook*, Paris (verschiedene Jahrgänge)
- Offe, C. 1984: „Arbeitsgesellschaft“: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt a.M./New York: Campus
- OECD/Organisation for Economic Co-operation and Development 1994a: *Labour Force Statistics 1972-1992*. Paris
- Piore, M. J.; Sabel, Ch. F. 1985: *Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin: Wagenbach
- Reich, R. B. 1992: *The Work of Nations*, New York: Vintage Books
- Sandberg, A. 1993: Volvo am Scheideweg. Effektive und menschliche Fabriken werden ohne triftige Gründe geschlossen, in: *Arbeit 2/2*, S. 175ff.
- Scharpf, F. W. 1986: Strukturen der post-industriellen Gesellschaft, *Soziale Welt* 37: 3-24
- Schmid, G. 1993: Die beschäftigungspolitische Rolle des Staates für Frauen, in: W. Fricke (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit und Technik 1993*, Bonn: Dietz, S. 52-64
- Schriewer, J. 1986: Intermediäre Instanzen, Selbstverwaltung und berufliche Ausbildungsstrukturen im historischen Vergleich, *Zeitschrift für Pädagogik* 32, S. 69-90
- Sorge, A. 1991: Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources, *Organization Studies* 12/2, S. 161-190
- Streeck, W. 1991: On the Social and Political Conditions of Diversified Quality Production, in: Matzner, E.; Streeck, W. (Hrsg.), *Beyond Keynesianism*, Aldershot; Brookfield: Edward Elgar, S. 21-61
- Swenson, P. 1993: *The End of the Swedish Model in Light of its Beginnings: On the Role of Engineering Employers and their Leaders*, Berlin: Discussion Paper FS I 93-303 des WZB
- Whitley, R. (Hrsg.), 1992: *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, London u.a.: Sage
- Ziegler, J. N. 1993: *Knowledge-bearing elites and industrial competitiveness in France and Germany*, Working Paper No. 3637-93. Cambridge/MA: MIT