

**Schader-Stiftung**

Schaderpreis 1997

**Burkart Lutz**

Für seine besonderen Verdienste um die Vermittlung gesellschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis wurde Prof. Dr. Burkart Lutz mit dem Preis der Schader-Stiftung 1997 »Gesellschaftswissenschaften im Praxisbezug« zum Thema Arbeit und Arbeitslosigkeit ausgezeichnet.

Kontaktanschrift:

Prof. Dr. Burkart Lutz

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (IFS)

Jakob-Klar-Straße 9

80796 München

Telefon: 0 89/27 29 21 – 0

Telefax: 0 89/27 29 21 – 60

Schader-Stiftung (Hrsg.)

Schaderpreis 1997  
**Burkart Lutz**

Schriftenreihe  
Gesellschaftswissenschaften < > Praxis

Schader-Stiftung  
Darmstadt

---

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

**Schaderpreis 1997:** Burkart Lutz / Schader-Stiftung (Hrsg.).  
[Red.: Tobias Robischon]. – Darmstadt: Schader-Stiftung, 1998  
(Schriftenreihe Gesellschaftswissenschaften < > Praxis)  
ISBN 3-932736-02-8

Schader-Stiftung  
Karlstraße 85  
64285 Darmstadt

ISBN 3-932736-02-8

Redaktion: Tobias Robischon, Schader-Stiftung  
Buchgestaltung: Gerhard Lienemeyer, Offenbach am Main  
Satz: DTP-Service Ute Simon, Frankfurt am Main  
Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

---

# Inhalt

Laudatio für Burkart Lutz Bernhard Schäfers, 1997 .....	9
Gesellschaftswissenschaftler in der Praxis – sechs Leitsätze Burkart Lutz, 1997 .....	13
Vorwort des Übersetzers Georges Friedmann: Der Mensch in der mechanisierten Produktion Burkart Lutz, 1952 .....	21
Berufliche Bildung als gesellschaftlicher Fortschritt Burkart Lutz, 1976 .....	31
Sieben magere Jahre – oder: Ist Unterbeschäftigung unvermeidlich? Burkart Lutz, 1977 .....	41
1. Die suspendierte Vollbeschäftigungsgarantie .....	41
2. Der Mythos von der lohnkosteninduzierten Arbeitslosigkeit ...	44
2.1 Wandel der Nachfragestruktur und unternehmerische Strategien .....	46
2.2 Betriebsspezifische Qualifikation und betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation .....	48
2.3 Das Ende der keynesianischen Globalsteuerung .....	50
3. Vollbeschäftigung als notwendiges und realisierbares Nahziel .....	53
3.1 Zwei Millionen neue Arbeitsplätze durch höhere Gewinne? ...	53
3.2 Wie lange kann die Bundesrepublik Massenarbeitslosigkeit ertragen? .....	57
3.3 Abwarten ist keine Politik! .....	61
Aufklärung als Gestaltung. Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben Burkart Lutz, Rainer Schultz-Wild, 1986 .....	65
1. Die Gestaltbarkeit von Arbeitsorganisation – eine sozialwissenschaftliche Erkenntnis der siebziger Jahre ...	65
2. Die Verantwortung der Sozialwissenschaften und die Frage ihrer Einlösung .....	67

3. Ein betriebliches Innovationsvorhaben und seine Begleitforschung als Beispiel .....	70
4. Die Ausgangslage: Gegebene Strukturen und eingespielte Praktiken .....	74
5. Zukünftige Problemlagen des Werks und Zielperspektiven der Sozialwissenschaftler .....	77
6. Was getan und was erreicht wurde .....	80

#### Notwendigkeit und Ansatzpunkte einer angebotsbezogenen Vollbeschäftigungspolitik

Burkart Lutz, 1988 .....	87
1. Die unmündige Arbeitsmarktpolitik .....	87
2. Duale Wirtschaftsstruktur und hohe Nachfragereagibilität des Angebots an Lohnarbeit als Bedingungen industrieller Entwicklung .....	90
3. Das verlorene Paradies einer ausschließlich nachfrageorientierten Vollbeschäftigungspolitik .....	93
4. Nachfrageunabhängiges variierendes Arbeitskräfteangebot als zentrales neues Problem von Arbeitsmarktpolitik .....	95
4.1 Was bedeutet Nachfrageunabhängigkeit des Angebots an Arbeitskräften? .....	95
4.2 Stetigkeit oder Unstetigkeit des Angebots? .....	97
4.3 Das Risiko zunehmender Verunstetigung des volkswirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots .....	98
5. Prinzipien und Ansatzpunkte einer angebotssteuernden Vollbeschäftigungspolitik .....	101
5.1 Das Prinzip .....	102
5.2 Stoßrichtungen denkbarer Lösungen .....	103
5.3 Schwierigkeiten der Realisierung und Implementation .....	104

»... dann wird der Facharbeiter als Sozialfigur nicht überleben« Burkart Lutz, 1990 .....	107
--	-----

#### Modernisierungsstrategie und Sozialwissenschaften

Burkart Lutz, 1995 .....	115
1. Die dominante Konzeption: Deregulierung und »Exit-Strategien« industrieller Modernisierung .....	116
2. Alternative Strategien industrieller Modernisierung setzen neue Theorien voraus .....	118
3. Geschützte interne Arbeitsmärkte und die Internalisierung von Modernisierung .....	120

4. Ausbildungssystem und professionelle Arbeitsmärkte . . . . . 124
5. Die Strategie flexibler Spezialisierung und die neue Rolle  
qualifizierter Produktionsarbeit . . . . . 126
6. Abschließende Überlegungen . . . . . 128

Neue Herausforderungen und neue Chancen der deutschen  
Industrie

- Burkart Lutz, 1997 . . . . . 133
1. Ein lange Zeit hindurch erfolgreiches Muster industrieller  
Strategie . . . . . 133
  2. Ein tiefgreifender Wandel der Rahmenbedingungen  
industrieller Produktion und industrieller Unternehmens-  
führung . . . . . 136
  3. Neue Leitbilder und Grundsätze . . . . . 138
  4. Verunsicherung statt Aufbruchstimmung . . . . . 140
  5. Warum es so schwierig ist, sich von lange Zeit erfolgreichen  
Grundsätzen zu lösen . . . . . 141
  6. Der Weg zum zukunfts- und entwicklungsfähigen Unter-  
nehmen kann nur gemeinsam gefunden und beschritten  
werden . . . . . 143

Biographische Notizen

- Holle Grünert, 1997 . . . . . 149

Bibliographie Burkart Lutz 1946–1997

1. Buchveröffentlichungen . . . . . 157
2. Buchveröffentlichungen ohne Namensnennung bzw. unter  
fremden Verfassernamen . . . . . 163
3. Wissenschaftliche Übersetzungen . . . . . 164
4. Wissenschaftliche Aufsätze und Beiträge zu Sammelwerken . . 164



## Laudatio für Burkart Lutz\*

Bernhard Schäfers

Den Preis der Schader-Stiftung »Gesellschaftswissenschaften im Praxisbezug« in der Kategorie »Langjährige Transferleistung« erhält in diesem Jahr, bei der fünften Vergabe des Preises, Professor Dr. Burkart Lutz.

Nach den gemeinsamen Richtlinien der Schader-Stiftung und der hier beteiligten Wissenschaftlichen Gesellschaften wird der Preis an Personen vergeben, »die sich um die Umsetzung gesellschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis besonders verdient gemacht haben«. Zu den Prinzipien der Preisvergabe gehört weiterhin, daß die zu würdige Person über viele Jahre hin eine herausragende Transferleistung auf dem jeweiligen Sachgebiet erbracht hat. Auf wen trafen diese Kriterien bei der diesjährigen Thematik Arbeit und Arbeitslosigkeit mehr zu als auf Burkart Lutz? Im Namen der drei Jurys der Wissenschaftlichen Gesellschaften, die zusammen die Jury für die »Langjährige Transferleistung« bilden, nämlich der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft und der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft, und natürlich im Namen der Schader-Stiftung habe ich die Ehre, das dezennienlange und höchst differenzierte Werk von Burkart Lutz und seine Praxisrelevanz zu würdigen.

Der Laureat wurde 1925 in München geboren. Er studierte Geschichte, Philosophie und Volkswirtschaftslehre und kam über diese wichtigen Bezugsfächer zur Soziologie. Seit Ende der vierziger Jahre, also nunmehr fast einem halben Jahrhundert, kreist sein bis heute rastloses Tun um die von ihm als zentral angesehenen Wirkungskräfte industrieller Gesellschaften: Arbeit und Technik, Beruf und Berufsqualifikation, Management, Organisation und Mitbestimmung. Hierbei schlug sein Herz, wie es Ludwig von Friedeburg in seiner Würdigung zum 65. Geburtstag ausdrückte, immer für die Arbeiterbewegung.

So überrascht nicht, daß Lutz seine wissenschaftliche Laufbahn 1951 im Wirtschaftswissenschaftlichen Institut des DGB begann. Lutz gehört zu den Pionieren der Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland. Institutionell blieb er unabhängig; von 1954 - 1964 war Lutz, nach eigenen Worten, freiberuflicher Industriosozologe. Erst die Mitbegründung

---

\* Laudatio, gehalten am 06.11.1997 in Berlin anlässlich der Verleihung des Preises der Schader-Stiftung »Gesellschaftswissenschaften im Praxisbezug« 1997.

des »Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.« 1965 in München und eine Honorarprofessur ab 1967 an der Ludwig-Maximilians-Universität München bedeuteten eine gewisse institutionelle Einbindung. Das IFS, wie es genannt wurde, war bald aus der bundesrepublikanischen Forschungslandschaft, zumal den von Lutz vertretenen Sachgebieten, nicht mehr wegzudenken.

Burkart Lutz ist der einzige Nicht-Ordinarius in der deutschen Soziologie, der aus Eigenem, nicht aus institutionellen Sicherheiten und Selbstverständlichkeiten heraus, die volle Reputation der Fachwelt und Fachöffentlichkeit genoß. Für vier Jahre, von 1983-1986, war er Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Bei der Wahl und Wiederwahl zum Vorsitzenden der DGS war im Blick und wurde gewürdigt, was auch hier zu würdigen ist: eine herausragende Lebensleistung. Daß diese sichtbar wurde, ist nicht zuletzt seinem Temperament und seiner Grundeinstellung zu verdanken: Man soll Lichter nicht unter den Scheffel stellen, da bewirken sie nur Wärme und Licht am falschen Platz.

Bekannt wurde Burkart Lutz einer breiteren Öffentlichkeit in den sechziger Jahren, als er über Jahre hin im »Stern« über »Berufsaussichten und Berufsausbildung in der Bundesrepublik« in großen Dokumentationen berichtete.

Zu den frühen und bleibenden Interessen gehört das Engagement für die wechselseitige Kenntnissnahme der französischen und der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Beflügelt wurde dies durch einen Frankreichaufenthalt 1949 und die Übersetzung eines damaligen Klassikers der Industriesoziologie, Georges Friedmanns »Problèmes humains du machinisme industriel«. In dieser Zeit, ab 1957, war Lutz auch freier Mitarbeiter des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, um für die Hohe Behörde der Montanunion ein Gutachten über Mechanisierungsgrade und Entlohnungsformen in der Stahlindustrie zu erstellen – aus dem dann 1959 die Promotion bei dem Politologen Bergstraesser in Freiburg hervorging.

Von den späteren Arbeiten sei die 1971/72 in deutschen und französischen Betrieben durchgeführte Untersuchung »Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung der betrieblichen Arbeitskräftestrukturen« hervorgehoben. Diese lebenslange Vermittlungstätigkeit, die trotz des vereinigten Europa immer noch zu den Ausnahmen gehört, wurde mit dem Alexander-von-Humboldt-Preis gewürdigt.

Man macht sich heute kaum noch eine Vorstellung davon, was die wissenschaftlichen Arbeiten von Lutz und anderer Vertreter der Arbeits-, Berufs- und Industriesoziologie beigetragen haben zur Versachlichung der gesellschaftspolitischen Diskussionen und – die These sei erlaubt –

auch zur Grundlegung des Godesberger Programms von 1959. Aber das Besondere der Vermittlungstätigkeit von Lutz ist darin zu sehen, daß beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, seine wissenschaftlichen Arbeiten schätzen und seinen Rat suchen.

So heißt es in der Begründung der Jury zur Preisverleihung u. a.: »Er genießt bei Unternehmen wie Gewerkschaften einen ausgezeichneten Ruf.«

Die von Lutz im IFS initiierten und durchgeführten Forschungsprojekte für zahlreiche Industriezweige und Verbände, für Ministerien und Verwaltungen gipfelten in den Arbeiten für zwei Sonderforschungsbereiche, an denen das IFS beteiligt war: am SFB 101, »Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung«, mit Karl Martin Bolte und Burkart Lutz als zentralen Leitfiguren, und dem nachfolgenden SFB 333, »Entwicklungsperspektiven von Arbeit«. Die Veröffentlichungen dieser Sonderforschungsbereiche haben die Arbeits- und Berufssoziologie auf eine neue Grundlage gestellt; viele der in diesen Sonderforschungsbereichen geförderten jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gehören heute zu bekannten Persönlichkeiten unseres Faches.

Von den aktuellen Transferleistungen des Preisträgers möchte ich nur zwei erwähnen:

- > die Überlegungen des »Expertenkreises Zukunftsstrategien«, eines Arbeitskreises, der unter der Federführung von Lutz nach der Strategiefähigkeit und Zukunftssicherung der deutschen Industrie fragte; die 1994 begonnenen Arbeiten des interdisziplinären, Wissenschaftler und Praktiker umfassenden Arbeitskreises, der vom BMBF unterstützt wurde, wurden Anfang 1997 einer breiten Fachöffentlichkeit in Politik, Verwaltung und Verbänden zugänglich gemacht;
- > die Anfang dieses Jahres aufgenommene Tätigkeit für das »Zentrum für Sozialforschung in Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg«. Zu den Arbeitsschwerpunkten zählen, wie könnte es anders sein: Arbeitsmarkt, Bildungssystem und betriebliche Beschäftigungspolitik; Betriebs- und Arbeitsorganisation und betriebliche Rationalisierungsstrategien. Zur Programmatik des Instituts gehört die Konzentration auf die ostdeutschen Probleme und die vereinigungsbedingten Umstellungen.

Ich sehe darin eine Transferleistung ganz besonderer Art.



## Gesellschaftswissenschaftler in der Praxis – sechs Leitsätze\*

Burkart Lutz

Daß Gesellschaftswissenschaftler, die sich doch in ihrer Forschung und Lehre nicht zuletzt mit Sachverhalten und Fragen von hoher und vielfach rasch zunehmender praktischer Bedeutung beschäftigten, auch bemüht sind, ihre Erkenntnisse und ihre Kompetenz in die gesellschaftliche Praxis einzubringen, mag auf den ersten Blick geradezu banal erscheinen. Viel überraschender und provozierender wäre es, zu behaupten, daß sie dies nicht tun wollen. Dennoch ist es keineswegs alltäglich und kann durchaus Anlaß zu wissenschaftsinternem Gerede oder gar zu offenen Kontroversen geben, wenn sich ein Gesellschaftswissenschaftler ernsthaft daran macht, Politiker oder andere Entscheider zu beraten, von sich aus gesellschaftliche Innovationen in die Wege zu leiten oder doch wenigstens anzustoßen, an der Regelung von Konflikten mitzuwirken oder durch Ideen und Vorschläge zur Lösung von praktischen Problemen beizutragen.

Wenn man – wie dies ausdrückliches Ziel der Schader-Stiftung ist – die Gesellschaftswissenschaften zu einer Intensivierung ihres Praxisbezuges anregen will, so kommt man nicht darum herum, zu fragen, wie dieses Paradox der scheinbaren Banalität eines Verhaltens, das doch in Wirklichkeit eher selten ist, zustande kommt:

Liegt es nur an der Borniertheit oder gar Trägheit der Wissenschaftler, die sich im akademischen Elfenbeinturm komfortabel eingerichtet haben und sich nicht der rauhen Welt der Praxis stellen wollen?

Oder gibt es nicht vielleicht doch gute, ernstzunehmende Gründe dafür, daß sich so viele Gesellschaftswissenschaftler auf die Erzeugung und Vermittlung von Wissen – ganz überwiegend im Rahmen der Universität – konzentrieren und recht wenig zu seiner praktischen Anwendung beitragen?

Ich meine, daß es durchaus solche Gründe gibt, die nicht zuletzt in der Organisation unserer Wissenschaft liegen. In sechs Thesen möchte ich nunmehr einige dieser strukturellen Gründe für die verbreitete Praxis-Abstinenz der Gesellschaftswissenschaftlerinnen und Gesellschaftswissenschaftler nennen und aufzeigen, was zu ihrer Überwindung notwendig

\* Vortrag, gehalten am 06.11.1997 in Berlin anläßlich der Verleihung des Preises der Schader-Stiftung »Gesellschaftswissenschaften im Praxisbezug« 1997.

ist oder wäre. Absichtlich habe ich diese Thesen als Leitsätze formuliert, als eine Art Handreichung für – vor allem jüngere – Gesellschaftswissenschaftler, die es sich überlegen oder schon dabei sind, sich in die Praxis aufzumachen. Dabei werde ich auch im Übrigen mehrfach und gewissermaßen ex contrario auf die ganz anderen Verhältnisse in den Ingenieurwissenschaften verweisen, mit denen ich derzeit – und als Nebenprodukt meines eigenen Praxisengagements – häufiger zu tun habe.

## 1. Leitsatz

***Wenn sich Gesellschaftswissenschaftler mit der Praxis einlassen, dann müssen sie immer die Verbindung zu ihrem wissenschaftlichen Hinterland bewahren und pflegen, zu dem, was man mit einem Begriff von Bolte, der freilich einen anderen Sachverhalt im Auge hatte, als den »intellektuellen Mutterboden« bezeichnen kann.***

Dies liegt zunächst einmal im evidenten Interesse der Wissenschaftler selbst, die sich in der Praxis engagieren, da sie nur so ihre besondere und schwierige Rolle – zugleich Experten für die Sache und Außenseiter des auf die Sache gerichteten Handelns zu sein – gegenüber ihren Partnern in der Praxis glaubhaft spielen können.

Dies liegt aber auch im Interesse der Profession und der Disziplin – was übrigens nicht ganz das gleiche ist. Sowohl die Profession als Vereinigung der hauptberuflich in der Wissenschaft Tätigen wie die Disziplin als organisierte Wissenschaft tun oder besser täten – hier scheint mir leider der Konjunktiv angebracht – gut daran, sehr viel bewußter als dies heute im allgemeinen geschieht, den Nutzen aus dem Praxisengagement von Gesellschaftswissenschaftlern zu ziehen.

Für die Profession bestünde dieser Nutzen, was eigentlich evident sein müßte und von anderen Fächern seit langem praktiziert wird, nicht zuletzt darin, neue Betätigungsfelder für ihre Absolventen zu schaffen. Noch wichtiger scheint mir freilich der potentielle Nutzen für die gesellschaftswissenschaftlichen Disziplinen zu sein, der vor allem in der Chance neuer und überraschender Erkenntnisse und Fragestellungen liegt, die sich im Praxiskontakt und manchmal überhaupt nur im Praxiskontakt eröffnen.

Ob es möglich wird, dieses Potential zu erschließen, hängt allerdings keineswegs nur vom guten Willen oder den Überzeugungen des einzelnen Wissenschaftlers ab. Dies würde zum Beispiel voraussetzen, daß

man im Gegensatz zu dem, was heute bei Berufungen gang und gäbe ist, nicht das lebenslange Verweilen in der Universität und der akademischen Lehre prämiert - und sei es auch bloß dadurch, daß jemand, der längere Zeit in der Praxis oder in stark praxisbezogener Forschung tätig war, dann, wenn er sich für einen Lehrstuhl bewirbt, als »leider schon zu alt« aus dem Rennen geworfen wird.

Es gibt gute Gründe dafür, daß man auch in den Gesellschaftswissenschaften darüber nachdenken müßte, das zu tun, was die Ingenieurwissenschaften seit langem praktizieren, nämlich eine »Schleife« in der Praxis nicht als Handicap, sondern als notwendigen Bestandteil einer erfolgreichen wissenschaftlichen Karriere zu betrachten.

## 2. Leitsatz

*Wenn Gesellschaftswissenschaftler in der Praxis etwas bewegen wollen, wenn sie Innovationen in die Wege leiten, an Konfliktauflösungen mitwirken, zur Lösung von Problemen beitragen wollen, dann hängt ihre Wirksamkeit nicht zuletzt davon ab, daß sie nicht bloß Wissen vermitteln, sondern daß sie ihre Kompetenz ins Spiel bringen, die in erster Linie diagnostisch-analytischer Natur ist.*

Nicht nur der – relativ kurzen – Geschichte unserer Disziplinen, sondern vor allem anderen der Tatsache, daß wir ja als Forscher immer auch Bürger einer Gesellschaft sind, die sich in schneller Entwicklung und Veränderung befindet, ist zuzuschreiben, daß wir nicht über sehr viel fertiges Wissen verfügen, das man sozusagen in einem Handbuch abfragen kann, wie die Ingenieure ihre »Hütte« haben, in der alles Wichtige nachzuschlagen ist.

Wenn wir dieses Defizit an greifbarem Lösungswissen, das ja auch den hohen intellektuellen Reiz unserer Arbeit mitbegründet, kompensieren wollen, müssen wir jede praktische Aufgabe auch als neue Herausforderung für unsere Kompetenz begreifen, die eben nicht praxeologisch, sondern in erster Linie diagnostisch-analytischer Natur ist.

Vor zwanzig Jahren, in den Anfangszeiten des mit großem Impetus gestarteten und mit viel Geld geförderten Programms zur Humanisierung der Arbeitswelt, habe ich einmal ganz bewußt eine sehr heftige Diskussion losgetreten. Damals verlangten Politik und Administration von uns, in die Betriebe gehen, um dort in praktische Maßnahmen umzusetzen, was angeblich in unseren Lehrbüchern zur Neugestaltung industrieller Arbeit stünde. Ich habe mich damals sehr vehement gegen

diese Zumutung gewehrt und wurde als »Verweigerer« sehr scharf angegriffen, der nicht bereit sei, sich für die gesellschaftliche Praxis zu engagieren.

Aber die Besinnung darauf, was wir als Wissenschaftler können, bedeutete keineswegs, daß wir uns aus der Verantwortung stehlen wollten. Im Gegenteil. Nur kurze Zeit nach dieser Debatte gelang es mir, zusammen mit meinem Kollegen Schultz-Wild, in einem großen Projekt, das den Aufbau eines flexiblen Fertigungssystems (für »rotationssymmetrische Teile«) zur Aufgabe hatte, sehr gezielt auf dessen Ergebnis Einfluß zu nehmen – aber nicht, indem wir die Verantwortlichen des Betriebes mit normativ-präskriptiven Positionen konfrontierten, sondern indem wir unsere analytisch-diagnostische Kompetenz dazu benutzten, sie auf bestimmte Sachverhalte, Zusammenhänge und Problemlagen aufmerksam zu machen, die sie selbst nicht oder noch nicht wahrgenommen hatten, und sie zwangen, hierauf zu reagieren: »Dies«, so sagten wir, »sind Ihre Probleme, für die Sie eine Lösung finden müssen. Und wenn Sie dies wünschen, können wir uns gemeinsam überlegen, was ein guter Weg wäre.«

Und ich bin sehr stolz darauf, daß der damalige Unternehmensleiter, ein wirklich erfolgreicher Mann mit großem Ansehen im deutschen Maschinenbau, mir nach dem Abschluß des Projektes mit einem sehr persönlichen Brief für unseren Beitrag zum Erfolg dankte.

### 3. Leitsatz

***Dies, nicht nur fertiges Wissen, sondern analytische Kompetenz ins Spiel zu bringen, kann nicht gelingen, ohne daß wir Gesellschaftswissenschaftler – die ja irgendwann einmal gelernt haben müßten, was Dialektik ist – auch ein Stück der Distanz aufgeben, die wir aus guten Gründen im Forschungsprozeß zu unserem Objekt halten.***

Im Unterschied zu den Ingenieuren und anderen, vorrangig praxeologisch orientierten, Disziplinen können wir Gesellschaftswissenschaftler in der Praxis zumeist wenig ausrichten, wenn wir nicht auch bereit sind, uns als Person zu engagieren und ein ganzes Stück Emotion in die jeweilige Aufgabe einzubringen.

Dies bedeutet keine Einschränkung meines ersten Leitsatzes und der Notwendigkeit, den Kontakt zum Mutterboden der Disziplin zu bewahren. Im Gegenteil: Sich mit Emotionen in einem Praxisprojekt zu engagieren und gleichzeitig seine Rolle und Kompetenz als kritischer Wissen-

schaftler nicht aufzugeben, ist ein schwieriges und risikoreiches Spiel. Es kann nur gelingen, wenn man über einen starken Rückhalt, eine Art Heimat verfügt, in der man sich sicher fühlt, auf die man sich notfalls zurückziehen kann und aus der man immer wieder Anregungen und Unterstützung bezieht – was heute in den Gesellschaftswissenschaften, die als Disziplin fast ausschließlich akademisch organisiert und verankert sind, nur sehr begrenzt, wenn überhaupt der Fall ist.

#### 4. Leitsatz

*Die wirklich wichtigen und interessanten Aufgaben der gesellschaftlichen Praxis, an deren Lösung Gesellschaftswissenschaftler mitwirken könnten, ja nicht selten sogar im Interesse ausreichender Effizienz mitwirken müßten, sprengen immer mehr die in Jahrzehnten festgefügten Grenzen zwischen den Disziplinen.*

Diese Tatsache kann nicht ernst genug genommen werden. Interdisziplinarität, die etwas anderes sein will, als ein gelegentliches Weiden in benachbarten Gärten oder als punktuelle Anleihen im konzeptionellen oder methodischen Kernbestand anderer, meist verwandter Disziplinen, ist kein bloßes moralisches Prinzip – wie dies Äußerungen von Forschungspolitikern nicht selten unterstellen. Vielmehr sind nicht nur die Karrieremuster und die Wissensbestände disziplinenpezifisch; jede Disziplin hat auch ihre eigene Kultur, ihre besonderen Kriterien des Richtigen und des Falschen, ihre typischen Argumentationsweisen, Rituale und Techniken des Diskurses. Diese Kultur einer anderen Disziplin wirklich zu verstehen, den immanenten Wert und den Anwendungsnutzen ihrer Beiträge richtig einzuschätzen und seine eigenen Erkenntnisse ohne ein zu großes Risiko von Fehldeutungen und Mißverständnissen in die Diskussion mit Vertretern anderer Disziplinen einzubringen – dies lernt sich nicht von heute auf morgen.

Diese Schwierigkeiten machen es nicht einfacher, aber noch wichtiger, gemäß den vorgehenden Leitsätzen beim Engagement in der Praxis die Verbindung zum wissenschaftlichen Hinterland der eigenen Disziplin zu bewahren und die professionelle analytische Kompetenz einzusetzen. Aber eben dies ist notwendig, wenn man in einem multidisziplinären Kontext gesellschaftlicher Praxis als Soziologe oder Politikwissenschaftler und nicht nur als gebildet-aufgeklärter Bürger oder als Repräsentant der Zivilgesellschaft agieren will.

## 5. Leitsatz

***Wer sich mit der Praxis einläßt, muß mit Mißerfolgen rechnen.***

Dies ist an sich nicht dramatisch, zumal manches für die Hoffnung spricht, daß auch Mißerfolge nicht ganz ohne Wirkungen sind, weil und insofern sie die Wahrscheinlichkeit dafür erhöhen, daß irgendwann doch etwas Vernünftiges zustande kommen kann. Die Annahme erscheint plausibel, daß die Beeinflussung historischer Abläufe durch menschliches Handeln mit hoher Redundanz erfolgt, so daß aus den Gesetzen der Statistik zumindest ein gewisser Trost bezogen werden kann.

Dieser Trost schließt allerdings nicht aus, daß Mißerfolge schmerzen und zwar um so mehr, je mehr man auch Emotionen, Hoffnungen und Sympathien an eine Aufgabe gewandt hat. Und wer dieses Risiko nicht eingehen will, der lasse lieber die Finger von zuviel Praxiskontakt.

## 6. Leitsatz

***Auch Erfolge können frustrieren.***

Ein Gutteil der realen Wirkungen unserer praxisorientierten Tätigkeit – beratend, moderierend, Entscheidungsprozesse durch Analysen und Empfehlungen beeinflussend – ist der Natur der Sache nach nicht zu-rechenbar. Wir sind vielfach sogar dann weitaus am erfolgreichsten, wenn unsere Erkenntnisse Allgemeingut und selbstverständlicher Bestandteil von gesellschaftspraktischem Handeln geworden sind und wenn niemand mehr fragt, welcher kluge Soziologe oder Politologe denn als erster auf diesen Gedanken gekommen ist. Aber für den klugen Wissenschaftler, die kluge Wissenschaftlerin ist dies – wie wir wohl alle zugestehen müssen – dennoch schmerzlich, denn so ein klein bißchen eitel und ein wenig in unser Werk verliebt sind wir natürlich alle.

Und wenn wir richtiges Pech haben, was uns in den siebziger Jahren mehrfach passierte, dann werden wir sogar noch dafür geprügelt, daß unsere Partner in der Praxis ihre Lektionen schlecht gelernt haben. Dann rechnet man uns zwar die interessengeleiteten oder bloß törichtigen Deformationen gesellschaftswissenschaftlicher Formulierungen durch diejenigen zu, mit denen wir zusammen diskutiert und gearbeitet haben, doch der Kern dessen, was unsere Disziplinen zu den praktischen Lösungen, zum Beispiel zu erfolgreichen Reformen, beigetragen haben, bleibt unbeachtet, weil es als quasi naturgegeben erscheint.

Jeder von uns, der sich stärker in einem Politikfeld engagiert hat, wie etwa Ludwig von Friedeburg in der Bildungspolitik in den siebziger Jahren, hat diese Erfahrung gemacht. Man denke nur an die schrecklichen, verkürzten und vereinfachten Soziologismen, die damals unter Erziehungswissenschaftlern zirkulierten. Für sie wurden nicht die Erziehungswissenschaftler verantwortlich gemacht, sondern wir, die Sozialwissenschaftler.

Frustrationen der einen und der anderen Art sind, so glaube ich, ein Risiko, das wir auf uns nehmen müssen. Wichtig scheint mir nur zu sein – und damit kehre ich zum Ausgangspunkt und zu meinem ersten Leitsatz zurück – daß dies keine Privatsache des einzelnen Wissenschaftlers ist, die er allein ausbaden und mit sich ausmachen muß. Dieses ist eine Sache der Profession und der Disziplin. Wenn die Praxisorientierung der Gesellschaftswissenschaften nachhaltig erhöht werden soll, wenn die Gesellschaftswissenschaften aus dem akademischen Ghetto, in dem sie sich zu gern verschanzen, heraustreten sollen, dann kann die Verantwortung hierfür nicht beim Einzelnen bleiben. Dann muß sich immer auch in der Profession und im Fach einiges ändern: Es braucht Anerkennung, Förderung, Anregung und Unterstützung durch die Kollegen; Karrieren müssen anders definiert werden, die Kriterien für die Auswahl und Anerkennung wissenschaftlichen Nachwuchses müssen andere werden.

Die Praxisorientierung der Gesellschaftswissenschaften ohne Abstriche an ihren wissenschaftlichen Leistungen im herkömmlichen Sinne zu steigern – das ist ein struktureller Prozeß und setzt mehr voraus, als eine bloße Verhaltensänderung einiger Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Um dieses zu bewirken, sind Aktivitäten wie die der Schader-Stiftung – und damit möchte ich Herrn und Frau Schader noch einmal besonders danken für das, was sie in den letzten fünf Jahren bewegt haben – von ganz außerordentlicher Bedeutung, auch wenn es den Stiftern manchmal gehen sollte, wie es uns geht, daß nämlich die Erfolge gerne registriert, aber den eigentlichen Bewegern kaum zugerechnet werden.



## Vorwort des Übersetzers Georges Friedmann: Der Mensch in der mechanisierten Produktion\*

Burkart Lutz

Der Kampf des Menschen mit den rohen und scheinbar allgewaltigen Kräften der Natur ist in den letzten zwei Jahrhunderten in ein neues Stadium getreten; in einer ungeheuren Entwicklung, deren Ausmaß heute erst ahnend zu übersehen ist, haben zunächst die Völker der abendländischen Zivilisation und in ihrem Gefolge mehr und mehr auch die Völker der ganzen Erde die Werkzeuge von Grund auf umgestaltet, deren sie sich bedienen, um der Natur die Mittel ihrer Existenz oder wenigstens Subsistenz abzuringen. Die »industrielle Revolution« – die wir mit Georges Friedmann viel eher als eine Serie sich folgender industrieller Revolutionen bezeichnen möchten – hat auch die Struktur der menschlichen Arbeit tiefgreifend verändert.

Es ist hier nicht unsere Aufgabe, diese Veränderungen im einzelnen darzustellen; dies wird besser und ausführlicher, als wir es können, im Buche selbst geschehen. Gesagt sei immerhin, daß diese Revolution der menschlichen Arbeit im Vollzug der technischen und industriellen Revolutionen menschliche – physiologische, psychologische und soziale – Probleme allererster Ordnung aufwarf und nicht nur die Ordnungs- und Wertvorstellungen des bürgerlichen Menschenbildes etwa der deutschen Klassik und Romantik – den bürgerlichen »Humanismus« – in hohem Maße entwertete und unbrauchbar machte, sondern auch eine unmittelbare und schwere Bedrohung des Menschlichen schlechthin mit sich brachte. Insbesondere vom Auftreten F. W. Taylors und der »wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« an – also seit jenem Zeitpunkt, in dem die leitenden Männer der europäischen und amerikanischen Industrie begannen, die innere Gestalt des Arbeitstages bewußt und methodisch zu formen und zu verändern – wurden diese fast tödlichen Gefahren für die menschliche Würde und die Entfaltung der Persönlichkeit des arbeitenden Menschen immer deutlicher sichtbar. Zugleich erwies sich, daß der Schutz des arbeitenden Menschen nicht mehr den klassischen Mitteln der Sozialpolitik allein überlassen werden konnte, sondern me-

---

\* Zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart, 1952: Vorwort des Übersetzers. In: Georges Friedmann. *Der Mensch in der mechanisierten Produktion* (Problèmes humains du Machinisme industriel). Köln: Bund, 9–18

thodische Untersuchungen der neuen Arbeitsformen und -bedingungen an Ort und Stelle und mit zweckentsprechenden Methoden als Voraussetzung hatte.

Der Darstellung dieser ersten Etappe im Studium und in der Bemühung um den Schutz der menschlichen Arbeit in der modernen Großindustrie ist der erste Teil dieses Buches gewidmet. Er beginnt mit einer Kritik der Taylorschen Rationalisierung, der ersten der großen Rationalisierungslehren. Der Taylorismus stieß auf heftige Kritik und Ablehnung, nicht nur bei den betroffenen Arbeitern der taylorisierten Betriebe, sondern auch bei jenen Wissenschaftlern, die sich eben bemühten, aus den Irrgärten einer abstrakten Spekulation herauszufinden und die Wissenschaften vom Menschen – Physiologie, Psychologie und die ersten Ansätze der Soziologie – durch Ernstnehmen, Untersuchen und Begreifen der konkreten Wirklichkeit zu einer gleichen Wirksamkeit zu führen, wie sie die Naturwissenschaften schon im Laufe des 19. Jahrhunderts erworben hatten. Soweit sich diese Bemühungen unmittelbar mit dem arbeitenden Menschen im modernen Fabrikbetrieb befaßten, lassen sie sich unter dem Sammelbegriff des »Faktor Mensch« zusammenfassen, der in den angelsächsischen Ländern entstanden war und die Absicht bezeichnen sollte, dem bisher vernachlässigten Produktionsfaktor Mensch Beachtung zu verschaffen.

Doch schon bald geriet dies, ausschließlich auf den einzelnen und isoliert betrachteten Menschen beschränkte Forschung und Arbeit der Bewegung des »Faktor Mensch« in Sackgassen, die nicht nur zufälliger Natur waren. In den Untersuchungen der Monotonieprobleme, der beruflichen Fertigkeit und der Berufsausbildung, in der Analyse des Arbeitsrhythmus, der Fließarbeit oder der Arbeit an Automatmaschinen zeigte sich, daß der Arbeiter keineswegs nur ein isoliertes Atom in der Produktion ist, sondern in größeren, sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhängen und Beziehungen steht, die sein Verhalten bestimmen und nicht ohne tiefgehende Rückwirkungen auf die Art und Weise sind, wie er von den neuen Wirklichkeiten seiner Arbeit beeinflusst wird. Dieses Sichtbarwerden *der Grenzen des Faktor Mensch* bildet den wesentlichen Inhalt des zweiten Teils.

In Anerkennung des – zumindest partiellen – Scheiterns der Bewegung des »Faktor Mensch« entwickelte sich eine neue Strömung, die vor allem von der Unternehmerschaft ausging, von ihr oder von ihr nahestehenden Kreisen getragen wurde und sich zum Ziele setzte, die soziologischen Probleme zu lösen, die in der Unzulänglichkeit des Faktor Mensch sichtbar geworden waren, ohne jedoch eine entscheidende

Umgestaltung des vom Gesetz der privatwirtschaftlichen Rentabilität bestimmten Wirtschafts- und Gesellschaftssystems zu wollen oder zu akzeptieren. Vielfach hatten die vorgeschlagenen und durchgeführten Neuerungen sogar bewußt die Absicht, eine grundlegende Neuordnung der Wirtschaft – eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Revolution als Konsequenz der technischen und industriellen – zu umgehen und deren Vorkämpfern den Wind aus den Segeln zu nehmen. Diese neue Strömung stellt den Betrieb in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen und versucht, ihn organisatorisch und psychologisch zu einer Kollektivwirklichkeit, zu einer sozialen Größe werden zu lassen, die fähig ist, die sozialen Beziehungen, welche den Menschen und sein Verhalten im Verlauf des Arbeitsprozesses beeinflussen und bestimmen, entweder aufzusaugen oder auszuschalten. Der Darstellung und Kritik dieser Bemühungen, in deren Mittelpunkt eine neue *Psychosozologie des Betriebes* steht, ist der dritte Teil des Buches gewidmet. Dabei wird als wichtigster Erscheinung der amerikanischen Bewegung der »Industrial Relations« ein besonderer Platz eingeräumt, die in den letzten Jahren unter der Bezeichnung »Human Relations« oder »Personnel Relations« auch in Deutschland bekannt wurde und gerade in jüngster Zeit unter dem Namen der TWI-Bewegung (»Training within Industry«) lebhaft propagiert wird.

Der Autor selbst blieb sich der tiefgreifenden Einflüsse und Wirkungen der allgemeinen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse stets bewußt, unter deren Herrschaft sich der Prozeß der Technisierung der materiellen Produktion vollzieht. So betont er im Vorwort zur französischen Ausgabe ausdrücklich, daß er sich in diesem Buche bewußt auf die Problemstellungen der westeuropäischen und nordamerikanischen Industrie beschränkt und die Industrie der Sowjetunion ausgeklammert habe, da zwischen diesen beiden, in sich relativ homogenen hochindustriellen Gesellschaftsformen grundlegende strukturelle Unterschiede bestünden, die es nicht erlauben, die Fakten und Erfahrungen der einen auf die andere zu übertragen. Übrigens hat Georges Friedmann in einem früheren Werk eine parallele Analyse der sowjetrussischen Industrie und der sowjetischen Psychotechnik gegeben. Er ist überzeugt davon, daß die menschlichen Probleme der industriellen Arbeit nicht losgelöst von der gesellschaftlichen Struktur betrachtet und nicht ohne deren gleichzeitige oder vorgängige Ordnung einer völligen Lösung zugeführt werden können.

Es wäre andererseits seiner Ansicht nach verfehlt, von einer Neugestaltung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Institutionen und

Macht- und Besitzverhältnisse allein schon die Lösung aller Probleme der industriellen Zivilisation zu erwarten. Die Aufhebung der Herrschaft der privatwirtschaftlichen Rentabilität als des ausschließlich bestimmenden Gesetzes in der Wirtschaft ist zwar eine *notwendige* Bedingung für die völlige Vermenschlichung der industriellen Arbeit; indessen noch keineswegs eine *hinreichende*.

Das vorliegende Buch ist als zweiter Teil eines dreibändigen Werkes: »Mensch und Maschine« gedacht. Der erste Band, der schon 1936 unter dem Titel »Die Krise des Fortschritts« (La Crise du Progrès) erschien, hatte sich zur Aufgabe gestellt, die Fortschrittsideologien vom Ende des 19. Jahrhunderts bis zum nahenden Beginn des zweiten Weltkrieges zu untersuchen und kritisch zu beleuchten. Ausgehend von der Epoche des begeisterten Vertrauens in das wissenschaftliche Denken in Gesellschaft und Wirtschaft behandelt es mit Taylor und Ford die großen Propheten des technischen Fortschritts in den ersten Jahrzehnten der zweiten industriellen Revolution, die tiefe, verzweifelte Enttäuschung im Gefolge der großen Weltwirtschaftskrise von 1929 und die neue Hoffnung, die in vielen das ungeheure Experiment der russischen Fünfjahrespläne erweckte. Dieses erste Buch hat sein Schwergewicht auf ideengeschichtlichen Fragestellungen und Problemen.

Der zweite Band des Werkes befaßt sich nun nicht mehr mit den verschiedenartigen geistigen und ideologischen Brechungen, in denen die Probleme des Maschinenzeitalters ihren Ausdruck finden, sondern unternimmt eine direkte Untersuchung der Beziehungen zwischen Mensch, Maschine und Betriebsorganisation in der modernen Großfertigung.

Einem dritten Band soll es vorbehalten sein, die Gesamtheit der Maschinenwelt zu analysieren; also auch die Maschinen und Industrien, die sich der Mensch geschaffen hat und schafft, um seine Freizeit zu bereichern, mit seinem Körper und seinen Sinnen die Entfernungen zu überbrücken und seine menschliche Entfaltung in Kultur und Bildung zu erleichtern: Eisenbahnen, Kraftfahrzeuge und Flugzeug; Telegraf und Telefon; Tonaufzeichnungs- und Wiedergabegeräte; Film, Rundfunk und Fernsehen; usw.

Professor Georges Friedmann war wie kaum ein anderer dazu bestimmt, dieses Werk in Angriff zu nehmen, dessen Dimensionen und Zielsetzungen vielleicht ebenso umfassend sind, wie die Möglichkeiten des technischen Zeitalters und dessen Dringlichkeit unmittelbar durch die Gefahren gegeben ist, die aus einem chaotischen, bewußtseinslosen und unkontrollierten Einsatz dieser Möglichkeiten für den einzelnen Men-

schen wie für die ganze Menschheit entstehen können. Ausgehend von Arbeiten ideengeschichtlichen und sozialpolitischen Charakters erkannte Georges Friedmann auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise die ganze Bedeutung und Bedrohlichkeit der uns hier beschäftigenden Probleme. Im Winter 1932/33 holte er sich während einer grundlegenden Ausbildung an den wichtigsten Werkzeugmaschinen die eigene praktische Maschinenerfahrung, die für jede fruchtbare Arbeit auf diesem Gebiet unerlässlich ist. Zahlreiche Besuche und Studienaufenthalte in Betrieben, Berufsschulen, Arbeitsämtern und wissenschaftlichen Instituten fast aller großen Industrieländer, enger menschlicher und fachlicher Kontakt mit Betriebsingenieuren und Gewerkschaftern, umfassende Kenntnis der einschlägigen Literatur und große, selbst geführte Untersuchungen in Großbetrieben lieferten das Material zu diesem Werk, dessen fast erdrückende Fülle aus jedem Kapitel spricht.

Unserer Ansicht nach ist das Werk Professor Friedmanns in Deutschland auf zwei Gebieten und in zweifacher Hinsicht von besonderer Bedeutung:

Die deutschen *Gewerkschaften* sind in eine neue Phase der Gewerkschaftspolitik und der gewerkschaftlichen Zielsetzungen eingetreten. Sie haben sich für die Übernahme gesamtwirtschaftlicher Verantwortungen entschieden und wachsen mehr und mehr aus Interessenvertretungen einer gesellschaftlichen Gruppe heraus und werden zu Sprechern und Trägern nationaler volkswirtschaftlicher Anliegen. Entsprechend haben sie sich eindeutig für die Rationalisierung der Industrie und der menschlichen Arbeit ausgesprochen und deutlich ihren Willen und ihr Recht angemeldet, an der Rationalisierung aktiv beteiligt zu sein. Sie haben damit klar und entschlossen die Konsequenz aus den tiefgreifenden Veränderungen im Gefolge der zweiten industriellen Revolution gezogen: Der Schutz des arbeitenden Menschen und die Sicherung seiner Rechte können nicht mehr – wie während der ersten industriellen Revolution – auf eine negative Verteidigung mit gewerkschaftlichen Kampfmitteln und auf Beeinflussung der staatlichen Sozialgesetzgebung beschränkt bleiben; die Arbeitnehmerschaft muß über die Gewerkschaften und die Betriebsräte aktiven Anteil an der Betriebsleitung nehmen und nicht nur die schlimmsten Auswirkungen der Rationalisierung auf Körper und Geist des arbeitenden Menschen verhindern, sondern durch Überzeugung und Druck eine positive Umgestaltung der Rationalisierungsformen und -methoden erreichen und notfalls erzwingen. Nicht die Verhinderung einer schlechten, sondern die Durchführung einer besseren, richtigeren, und dies bedeutet, einer menschlicheren Rationalisierung muß das Ziel

der gewerkschaftlichen Rationalisierungspolitik sein. Da wir uns – innerhalb der betrieblichen Rationalisierung – dem sehr weit gefaßten Rationalisierungsbegriff Friedmanns anschließen wollen, der unter diesem Wort jeden Versuch versteht, durch bewußte und methodische Veränderungen der Betriebsorganisation die Leistung und den Wirkungsgrad menschlicher Arbeit zu steigern und den Aufwand an menschlicher – körperlicher und psychischer – Energie zu senken, fällt unter diese Aufgabenstellung auch die Bewältigung sämtlicher betriebspsychologischer Probleme, wie sie gerade von der deutschen Betriebsräteverfassung und vom kommenden Mitbestimmungsrecht in so großer Zahl aufgeworfen und von der Bewegung der »Human Relations« und noch mehr von den wiederauflebenden Dintabestrebungen in so unzureichender Form zu lösen versucht werden.

Diese neuen Aufgaben gewerkschaftlicher Arbeit verlangen eine umfassende, allseitige und allen Problemen offene *gewerkschaftliche Rationalisierungskonzeption*; sie verlangen darüber hinaus die Heranbildung eines Stamms geschulter und eng mit den Zielsetzungen der Arbeiterschaft verbundener Fachleute; sie machen es endlich notwendig, daß die breite Masse der haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre über die wesentlichen Rationalisierungsprobleme und die Möglichkeiten zu ihrer Lösung *orientiert* ist. Hierzu beizutragen ist eine der wichtigsten Aufgaben der vorliegenden Übersetzung. Dabei werden sich allerdings einige Schwierigkeiten ergeben. Eine wirklich genaue, zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Tatsachen, ihrer Erforschung und der zu ihrer Veränderung oder Beeinflussung versuchten oder vorgeschlagenen Mittel und Wege gebot gedrängteste Behandlung des Stoffes. Dies hatte einen gewissen Mangel an Anschaulichkeit zur Folge und führte in beträchtlichem Maße zur Verwendung wissenschaftlicher Fachausdrücke, die dem intelligenten und interessierten Nichtfachmann zuweilen einige Schwierigkeiten bereiten können. Wir fürchten, daß mancher Gewerkschafter, insbesondere mancher Betriebsfunktionär, durch die etwas schwere Sprache abgeschreckt wird, obwohl doch gerade er brennend an den aufgeworfenen Problemen interessiert und um Mittel zu ihrer Lösung bemüht ist. Übrigens wurde die an sich komplizierte Sprache des Originaltextes natürlich durch die Übersetzung nicht vereinfacht. Eine weitere Schwierigkeit könnte darin liegen, daß der Autor nicht darauf verzichtete, die ideologischen und philosophischen Grundlagen der verschiedenen großen Strömungen und Bewegungen knapp darzustellen und teilweise auch zu kritisieren, mit deren praktischen Ergebnissen, Zielsetzungen und Forderungen sich das Buch zu befassen hat. Dies wird

manchem als Ballast erscheinen, dem es vor allem um praktische Lösungen zu tun ist. Doch ist andererseits ohne Kenntnis ihrer geistigen und sozialen Hintergründe ein wirkliches Verständnis etwa der Bewegung der »industriellen Beziehungen« oder des Taylorismus (dessen Spuren auch in Deutschland – beispielsweise in der Diskussion um Normal- oder Durchschnittsleistung und um gerechte Bemessung der Erholungszeitzuschläge im Refa-System – noch deutlich sichtbar sind) nicht möglich; ohne wirkliches Verständnis aber muß jeder Versuch einer erfolgreichen Auseinandersetzung zwangsläufig scheitern. Endlich könnte es als eine Schwäche des Buches bezeichnet werden, daß die eigene Überzeugung des Autors häufig hinter der Darstellung fremder Meinungen und Theorien zurücktritt. Doch wird dies nur jenen erstaunen, der in dem Buch ein Lehrbuch sucht, das eine bestimmte und festgefügte Meinung vermitteln will. Dies ist nicht seine Absicht; es will vielmehr eine Schilderung der Wirklichkeit und der Wege, die mit wechselnden Zielsetzungen zu ihrer Beeinflussung vorgeschlagen wurden. Eine Kritik erfolgt im allgemeinen nur ausgehend von Diskrepanzen und Widersprüchen zwischen den Absichten und den Ergebnissen oder zwischen Theorie und praktischer Anwendung. Allerdings ist der Autor zu temperamentvoll und schrieb mit zu viel innerer Anteilnahme; so macht er von Zeit zu Zeit keinen Hehl daraus, daß er seine eigene, festumrissene Stellung bezogen hat – eine Position, von der die deutsche Arbeiterbewegung mit Stolz sagen kann, daß sie weitgehend ihrer eigenen entspricht.

Zur Behebung dieser verschiedenen Schwierigkeiten haben wir einmal dem Buch einen Anhang angefügt, in dem die wichtigsten wissenschaftlichen Fachausdrücke und Fremdwörter kurz erklärt werden, und zwar möglichst in der bestimmten Art und Weise, wie sie von Friedmann gebraucht werden. Weiterhin scheint uns das Buch vor allem ein wertvolles Hilfsmittel für die gewerkschaftliche Bildungs- und Schulungsarbeit zu sein; sei es für die Dozenten auf den Schulen des Bundes und der Gewerkschaft, sei es für die Referenten und Arbeitskreis-Leiter in der örtlichen Bildungsarbeit. Es wäre etwa an Funktionärs- und Betriebsratsschulungen zu denken, in deren Verlauf die wichtigsten Kapitel des Buches in Form einer Arbeitsgemeinschaft und – wenn notwendig – unter Heranziehung von Fachleuten besprochen werden.

Zuletzt möchten wir nachdrücklich auf die lokalen und regionalen Arbeitsstudien- und Rationalisierungsausschüsse hinweisen, die für ihre Arbeit wertvolle Anregungen und Perspektiven gewinnen können.

Nicht nur für die Gewerkschaften ist das vorliegende Werk von ganz besonderem Interesse. Die deutsche *Sozialwissenschaft* hat sich von dem

Schock der Vergewaltigung durch den Faschismus immer noch nicht erholt und in keiner Weise die internationale Bedeutung wiedergefunden, die sie zu Zeiten Max Webers und des Vereins für Sozialpolitik oder noch in der Periode der Weimarer Republik besaß. Während überall in der Welt *team-work* und induktive Felduntersuchungen und -experimente das Gesicht der Sozialwissenschaften bestimmen und die neuen Methoden wie sie etwa mit den Arbeiten des englischen HMWC und *Middletown* begannen und mit der *Hawthorne-Untersuchung* ihren Höhepunkt erreichten – ihre Fruchtbarkeit (und schon wieder ihre Grenzen) bewiesen haben, blieb die Kenntnis der neuen Verfahren und ihrer Ergebnisse in Deutschland auf einen kleinen Kreis von Fachleuten beschränkt. Was vor dem Nationalsozialismus geleistet und erarbeitet worden war, wurde höchstens als Spezialwissen weitergegeben und geriet in seiner allgemeinen Bedeutung in Vergessenheit; die wenigen Unternehmungen, die zum Teil auf Grund amerikanischer Initiative in der Nachkriegszeit in Angriff genommen wurden (wie beispielsweise die Darmstädter Untersuchung oder die Arbeiten des Frankfurter Soziographischen Instituts in Köln und Schlüchtern) blieben teilweise überhaupt wegen Geldmangel stecken und vermochten nicht, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu gewinnen und sich jenen breiten Kreis von Förderern, freiwilligen Helfern und Interessenten zu schaffen, der nun eben für ihren Erfolg auf lange Sicht unabdingbar ist. Abgesehen von diesen wenigen Ansätzen und von jenem, was aus den USA importiert und in herzlich unorganischer Weise aufgepropft wurde, scheint die deutsche Sozialwissenschaft nur zu leicht der Verlockung des Historizismus oder der Verführung der »reinen Theorie« zu verfallen, auf deren außerordentliche Gefahren Friedmann am Ende des 1. Teils so nachdrücklich hinweist.

Es steht zu hoffen, daß das vorliegende Werk wenigstens hier und da einen Anstoß gibt und dazu führt, die konkreten Tatsachen des alltäglichen Lebens etwas ernster zu nehmen, sich um Mittel und Methoden zu bemühen, mit denen die Wirklichkeit wirksam angegangen werden kann und die Kategorien der Abstraktionen und Deduktionen der überprüfenden Gegenüberstellung mit den praktischen Problemen – insbesondere der Industrie – auszusetzen. Darüber hinaus wäre es in Deutschland dringend notwendig, die Schranken zwischen den einzelnen Disziplinen niederzureißen, das gemeinsame Ziel klar zu erkennen und die Möglichkeiten der integrierenden Zusammenarbeit zu untersuchen und zu erproben. Dabei wird vielleicht auch ein Teil des Schatzes gehoben werden, der vor ein und zwei Generationen erarbeitet wurde und heute wohlverwahrt und unbenutzt in den Bibliotheken ruht. Es sei in diesem

Zusammenhang und zur Illustrierung nur berichtet, daß an der größten Universität Westdeutschlands, die eine starke sozialwissenschaftliche Fakultät besitzt, Otto Lipmanns ausgezeichnetes »Lehrbuch der Arbeitswissenschaft« (vielleicht findet ein deutscher Verlag den Mut, dieses wertvolle und offenbar gänzlich vergessene und verschwundene Werk wieder neu aufzulegen) vor wenigen Monaten noch unter den verlagerten Beständen lag, also seit dem Kriege noch nicht angefordert worden war.

Daß wir hier die Bedeutung des Friedmannschen Werkes für das Denken der deutschen Gewerkschaftsbewegung und für die deutsche Sozialwissenschaft getrennt hervorgehoben haben, soll nicht bedeuten, daß wir einen grundlegenden Unterschied in Wert und Wirksamkeit zwischen den beiden gemacht haben wollen. Im Gegenteil: Die deutsche Gewerkschaftsbewegung muß ihre Arbeit heute mehr und mehr verwissenschaftlichen, wenn sie den neuen Aufgabenstellungen gerecht werden soll und die volkswirtschaftlichen Verantwortungen erfolgreich übernehmen will, von denen oben gesprochen wurde. Dies soll und darf nicht bedeuten, daß sie damit ihren Charakter als *Arbeiterbewegung* verliert, sondern nur, daß sie in ihrem Kampf in steigendem Maße auf Waffen, Methoden und Problemlösungen zurückgreifen muß, die ihr von Fachleuten bereitgestellt werden. Ob diese Fachleute ihre Arbeit in Übereinstimmung mit den großen Linien und den allgemeinen Zielsetzungen der Gewerkschaftspolitik bringen oder ob sie an der Täuschung einer »neutralen« und »objektiven« Wissenschaft festhalten, die doch in den meisten Fällen auf eine Auslieferung an den Standpunkt der Herrschenden hinausläuft - dies hängt davon ab, ob die führenden Männer der Arbeiterbewegung rechtzeitig erkennen, wie groß die Bedeutung dieser Fachleute für die Gewerkschaftsarbeit ist und ob sie rechtzeitig dafür sorgen, sie aus den Reihen der Arbeiterbewegung selbst und in genügender Anzahl heranzubilden. Für die deutsche Sozialwissenschaft kann es nur wertvoll und befruchtend sein, sich mit den Aufgabenstellungen des Betriebslebens zu befassen und dies - wenn sie es tut - nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt des Unternehmers und mit seinem Geld.

An Technischem wäre noch zu bemerken, daß wir sämtliche Zitate aus der deutschsprachigen Literatur - von Friedmann in französischer Übersetzung gebracht - im Originaltext wiedergeben konnten. Für die meisten zitierten Werke der englischen und französischen Literatur, von denen eine deutsche Übersetzung vorlag, entnahmen wir die wörtlichen

Zitate aus der entsprechenden deutschen Übersetzung. Die Seitenzahlen beziehen sich gleichfalls auf die deutsche Übersetzung. Dies gilt insbesondere für die angeführten Schriften von Taylor und Ford und für Wallons »Angewandte Psychologie«; leider gelang es uns nicht mehr, die deutsche Übersetzung von »Les aspects sociaux de la rationalisation« (Internationales Arbeitsamt Genf), erschienen 1931 in Genf unter dem Titel »Die sozialen Auswirkungen der Rationalisierung« und von Lahy's »Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel«, erschienen 1923 bei Springer in Berlin unter dem Titel »Taylorsystem und Physiologie der beruflichen Arbeit« rechtzeitig zu beschaffen. Die Zitate aus »Middletown« sind in der französischen Ausgabe einer französischen Übersetzung entnommen; wir stellten die Seitenzahlen auf die in Deutschland leicht greifbare englische Originalausgabe um. Unsere ursprüngliche Absicht, die von Friedmann aus dem Englischen übersetzten Zitate angelsächsischer Autoren direkt aus dem englischen Original zu übersetzen, war nur bei wenigen Standardwerken zu verwirklichen. Für die große Masse der angelsächsischen Literatur zwangen uns Zeit und Beschaffungsschwierigkeiten zur Zweitübersetzung aus dem Französischen. Dies geschah im Einverständnis mit Professor Friedmann.

Zum Friedmannschen Werk ist noch zu berichten, daß ein großer Teil der Dokumentation und des Materials, die Professor Friedmann und seine Mitarbeiter seit dem Beginn der dreißiger Jahre gesammelt hatten, im März 1942 durch Brand zerstört wurde. Infolgedessen konnten bestimmte Referenzen und Verweisungen nur unvollständig rekonstruiert werden. Es gelang uns, während der Übersetzung in einzelnen Fällen Unstimmigkeiten zu beseitigen.

Wir möchten mit den Worten schließen, mit denen Georges Friedmann sein Vorwort zur zweiten, vor wenigen Wochen erschienenen französischen Ausgabe beendet: »Wir kennen die zahlreichen Unvollkommenheiten einer von einem Menschen auf einem so komplexen Gebiet in Angriff genommenen Synthese. So bemühen wir uns vor allem, das allgemeine Bewußtsein dieser Probleme zu wecken und Gruppen junger Forscher auf sie zu lenken.«

## Berufliche Bildung als gesellschaftlicher Fortschritt \*

Burkart Lutz

### I.

Bildungsreform und Bildungsexpansion haben bisher die berufspraktische Ausbildung – in der Zieldiskussion wie im praktischen Vollzug – weitgehend vernachlässigt. Erst das Ende des Bildungsbooms lenkte die Aufmerksamkeit der Bildungspolitik wieder auf die Berufsbildung, von der man nunmehr Lösungen für fast alle Probleme im Bildungssystem erwartet.

Beides – die bisherige Vernachlässigung der beruflichen Bildung wie die jetzige Überschätzung ihrer Leistungsfähigkeit – ist gleichermaßen falsch. Demgegenüber sei behauptet, daß in einem demokratischen Grundsätzen verpflichteten Bildungssystem der berufspraktischen Ausbildung eine zentrale Bedeutung zukommen muß, das gegenwärtige System beruflicher Bildung jedoch grundlegender Reformen bedarf, um diese Stellung einnehmen zu können.

### II.

Das in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts entwickelte, gegenwärtige System berufspraktischer Ausbildung in Betrieb und Berufsschule weist eine Reihe gravierender Mängel auf.

Aus der neueren Forschung seien vor allem folgende Punkte hervorgehoben:

1. Das gegenwärtige System ist nicht in der Lage, sicherzustellen, daß allen Abgängern allgemeinbildender Schulen, die nicht in einen berufsqualifizierenden Ausbildungsgang im öffentlichen Bildungssystem übertreten, eine berufliche Erstqualifikation vermittelt wird, die eine tragfähige, vielseitig verwendbare Grundlage für das spätere Erwerbsleben liefert.<sup>1</sup>

Die Tatsache, daß die Entscheidung über die Einrichtung von Ausbildungsverhältnissen im dualen System ausschließlich bei den einzelnen Betrieben liegt, verhindert, daß ein wirklich deckendes Angebot von Berufsausbildungsstellen für alle Jugendlichen eines Jahrgangs

\* Zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart, 1976: Berufliche Bildung als gesellschaftlicher Fortschritt. In: Vorstand der IG Metall (Hrsg.), *Protokoll der Tagung »Krise und Reform in der Industriegesellschaft«*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 310–316

<sup>1</sup> Vgl. hierzu insbesondere aus den Arbeiten des ISF Binkelman/Böhle/Schneller 1975; Binkelman/Schneller 1975; ferner Marquardt 1975.

gesichert ist, insbesondere, wie in den kommenden Jahren, in einer Situation rasch wachsender Stärke der Entlaßjahrgänge.

2. Das gegenwärtige System war bisher und ist offensichtlich auch jetzt nicht in der Lage, spontan, das heißt ohne zusätzliche Maßnahmen, für alle wichtigen Berufsfelder der Volkswirtschaft eine einschlägige Erstqualifizierung anzubieten.<sup>2</sup>

Nach wie vor gibt es recht große Gruppen von Arbeitsplätzen und Berufstätigkeiten, für die kein qualifikatorischer Zugang besteht, die infolgedessen auch dann, wenn das Ziel, allen Eintretenden ins Erwerbsleben eine berufliche Grundqualifizierung zu vermitteln, erreicht ist, Berufsfeldwechsel mit meist starker Entwertung des in der Erstausbildung Gelernten verlangen.

3. Der rechtliche und institutionelle Rahmen des dualen Systems erlaubt sehr große Unterschiede in der didaktischen Qualität und damit im Niveau der in der Lehre erworbenen beruflichen Kompetenzen. (vgl. vor allem Binkelman/Böhle/Schneller 1975)

Unter den gegenwärtigen Bedingungen ist nicht zu erwarten, daß sich spontan, das heißt ohne normative Eingriffe oder zusätzliche Anreize, das Qualitätsniveau bei allen Auszubildenden auf das Niveau erhöht, das bei etwa einem Viertel oder einem Drittel der Auszubildenden (vor allem größere Betriebe mit ausgebauter Lehrwerkstatt) erreicht ist.

4. Die gegenwärtige Struktur und Praxis beruflicher Erstausbildung ist in sehr vielen Berufen noch zu sehr auf die Einübung unmittelbar nützlicher Fertigkeiten und zu wenig auf die Vermittlung grundlegender Einsichten und die Entwicklung generalisierbarer und transferierbarer Lern- und Problemlösungsfähigkeit ausgerichtet. (Binkelman/Böhle/Schneller 1975)

Dies gilt umso mehr, je stärker die Ausbildung noch den klassischen Charakter der Werkstattlehre trägt, doch bestehen auch bei den Ausbildungsgängen, die sich überwiegend in didaktisch gut organisierten und gut ausgestatteten Lehrwerkstätten vollziehen, vielfach noch erhebliche Lücken und Mängel.

5. In beruflicher Praxis und betrieblichem Einsatz eröffnet berufspraktische Ausbildung, trotz vielfacher gegenteiliger Beteuerung, bisher

---

<sup>2</sup> Vgl. vor allem Binkelman/Schneller 1975; Binkelman/Schneller 1975; zu den Folgen siehe auch Böhrer/Altmann 1972.

stets schlechtere Chancen als der Besuch weiterführender Schulen und insbesondere der Abschluß eines Hochschulstudiums. (vgl. insbesondere Nuber/Krings 1973 und Lutz/Kammerer 1975)

Absolventen von weiterführenden Schulen und insbesondere Hochschulen beginnen ihre Berufskarriere in aller Regel auf gehobenerem Niveau als die Absolventen einer berufspraktischen Ausbildung; sie haben darüber hinaus wesentlich höhere und gesichere Chancen des beruflichen Weiterkommens und Perspektiven der Einkommensentwicklung.

### III.

Das Bildungs- und Arbeitsmarktverhalten wachsender Teile der Bevölkerung läßt sich als durchaus rationale Antwort auf diese Tatbestände verstehen: Noch in der Nachkriegszeit galt bei der großen Mehrheit der Bevölkerung der Abschluß einer berufspraktischen Ausbildung in einem guten Lehrberuf und vor allem in einem industriell-gewerblichen oder kaufmännisch-administrativen Beruf als zureichende Grundlage für das spätere Berufsleben. Seit einem Jahrzehnt setzt sich auch in den »bildungsfernen« Bevölkerungsgruppen (vor allem Arbeiter und kleine Selbständige in Landwirtschaft und Gewerbe) zunehmend die Erkenntnis durch, daß nur der Besuch weiterführender Schulen und der Erwerb gehobener schulischer Abschlüsse gute berufliche Perspektiven, ausreichende Sicherung gegen Arbeitsplatz- und Qualifikationsverlust und günstige Voraussetzungen für den späteren Zugang zu interessanten Tätigkeiten garantieren. (vgl. vor allem Asendorf-Krings u. a. 1975 sowie Lutz/Kammerer 1975)

Der seit den frühen sechziger Jahren rapide ansteigende Andrang zu weiterführenden Schulen allgemeinbildender oder auch berufsbildender Art (Berufsaufbauschulen, Fachoberschulen) ist nicht Ausdruck eines »überzogenen Anspruchdenkens« oder Ergebnis falscher Bildungswerbung, sondern durchaus rationale Reaktion der Eltern und Kinder auf die offenkundige Geringwertigkeit beruflicher Bildung – an der auch Absichtserklärungen aller Bildungspolitikern über deren nunmehr vorzunehmende Aufwertung nichts ändern können.

Seit einem Jahrzehnt vollzieht sich in der Bundesrepublik eine massive »Abstimmung mit Füßen« gegen berufspraktische Ausbildung, vor allem als einzige Vorbereitung auf das spätere Erwerbsleben.

### IV.

Die Bildungspolitik ist dieser Entwicklung gefolgt und hat sie ihrerseits verstärkt, indem sich die sogenannte Bildungsreform einseitig auf den

Ausbau der weiterführenden Schulen und der Hochschulen konzentrierte, während kaum Anstrengungen unternommen wurden, offenkundige Schwächen des Systems berufspraktischer Ausbildung zu überwinden. Dies war um so verhängnisvoller, als im Bereich der weiterführenden Schulen und Hochschulen fast nur quantitative Expansion erfolgt, jedoch die traditionellen bürgerlich-elitären Bildungsinhalte und Bildungsziele kaum verändert wurden.

## V.

Die Entwicklungen im Bildungssystem haben nun ihrerseits Konsequenzen für die betrieblichen und gesellschaftlichen Formen der Arbeitsteilung und Beschäftigtenstrukturen, die nicht ernst genug genommen werden können.

Bis vor relativ kurzer Zeit wurde noch allgemein angenommen, daß sich die betrieblichen und volkswirtschaftlichen Beschäftigungsstrukturen und die Formen einzelbetrieblicher wie gesellschaftlicher Arbeitsteilung und Aufgabenzuweisung zwangsläufig aus der technisch-wirtschaftlichen Entwicklung ergäben. In neuester Zeit beginnt man jedoch zu erkennen (Lutz 1976), daß sowohl der einzelne Betrieb wie die Gesellschaft einen offenbar großen Spielraum bei der Gestaltung ihres »Gesamtarbeiters« besitzen, und zwar relativ unabhängig davon, welche Produkte zu produzieren bzw. Dienstleistungen zu erbringen sind, und welche technischen Mittel hierbei einsetzbar sind oder eingesetzt werden. Weiterhin gibt es zumindest begründete Hinweise dafür, daß die Qualifikationsstruktur der verfügbaren Arbeitskräfte und die sich in ihnen ausdrückende vergangene Struktur des Bildungs- und Ausbildungssystems großen Einfluß auf die Art und Weise haben, wie der Gestaltungsspielraum beim Einsatz menschlicher Arbeitskraft in gleichartigen Wirtschaftsstrukturen und Produktionsprozessen genutzt wird.

Bildungs- und Berufsbildungspolitik sind also nicht gezwungen, sich den jeweils aktuellen oder prognostizierten Anforderungen des sogenannten Beschäftigungssystems zu unterwerfen. Sie müssen sich im Gegenteil stets die Frage stellen:

- > welche Beschäftigungsstrukturen und Formen der Arbeitsteilung denkbar und wünschbar sind,
- > wie das Bildungssystem gestaltet werden muß, damit sich die Qualifikations- und Beschäftigungsstrukturen im gewünschten Sinn entwickeln.

Unter dieser Perspektive bedarf die Bildungspolitik der Bundesrepublik und insbesondere die Politik beruflicher Bildung als zentraler Bestandteil

der Bildungspolitik dringend einer tiefgreifenden Korrektur – einer Korrektur, die mit Sicherheit weder Expansionsstopp noch Rückkehr zu vergangenen Zuständen, sondern eher verstärkte Bildungsexpansion, aber mit ganz anderen Schwerpunkten, bedeuten würde.

## VI.

In der seit eineinhalb Jahrzehnten eingeleiteten Entwicklung von Bildungssystem und Bildungsverhalten ist eine Dynamik angelegt, die freilich mit einer zum Teil sehr erheblichen zeitlichen Verzögerung, zu grundlegenden Veränderungen in den Beschäftigtenstrukturen drängt – und zwar zu Veränderungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit, gemessen an allen expliziten Zielen der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik, hochgradig negativ sind:

1. Bisher fand die Mehrheit der Abgänger formal hochqualifizierender (schulischer und vor allem akademischer) Bildungsgänge Beschäftigung im öffentlichen Dienst und den ihm benachbarten Bereichen wie Gesundheits-, Sozial- und Rechtspflege, ohne dort in direkte Konkurrenz mit Absolventen berufspraktischer Qualifizierung zu treten. Dieses wird sich in Zukunft sehr rasch ändern:
  - > Die Aufnahmefähigkeit des öffentlichen Sektors ist begrenzt, so daß schon in den nächsten Jahren die Mehrheit der Hochschulabgänger in der Privatwirtschaft unterkommen muß, wo bisher, von wenigen Teilbereichen (insbesondere technische und kaufmännisch-administrative Stäbe von Großunternehmen sowie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen) abgesehen, fast nur Fachkräfte mit berufspraktischer Ausbildung, teilweise ergänzt durch anschließende Weiterbildung, beschäftigt waren;
  - > darüber hinaus werden sich ab der Mitte der achtziger Jahre, wenn die dann aus den allgemeinbildenden Schulen abgehenden schwachen Geburtsjahrgänge auf die ja jetzt nur für die starken Jahrgänge knappen Kapazitäten in den Hochschulen treffen, die Anteile formal hochqualifizierter Arbeitskräfte zu Lasten der »bloß« berufspraktisch Qualifizierten stark erhöhen; dies wird die »Substitutionskonkurrenz« weiter verschärfen.
2. Empirische Analysen in Deutschland (vgl. insbesondere Lutz/Kammerer 1975) und im Ausland (vgl. insbesondere Lutz 1976) beweisen sehr deutlich, daß die Betriebe das wachsende Angebot an formal hochqualifizierten Arbeitskräften (also vor allem Abgänger aus dem Hochschulsektor) nicht nur aufnehmen, sondern auch über kurz oder

lang so einsetzen, daß deren Erwartungen an berufliche Position und an berufliches Weiterkommen wenigstens teilweise erfüllt werden. Verstärkte Penetration von schulisch-akademisch qualifizierten Arbeitskräften bedeutet also:

- > Vertiefung der Arbeitsteilung zwischen »körperlicher« und »geistiger« Arbeit, zwischen überwiegend ausführenden Tätigkeiten einerseits, überwiegend planenden, organisierenden, leitenden und kontrollierenden Tätigkeiten andererseits;
- > die Herausbildung von gegeneinander abgeschotteten, hierarchisch gestaffelten »Laufbahnen«, deren Zugang primär vom Bildungsabschluß abhängt;
- > verstärkte Reglementierung und Standardisierung der ausführenden Arbeit und Einschränkung, wenn nicht Zerschlagung der noch bestehenden beruflichen Autonomie auf der heutigen Facharbeiter- und Sachbearbeiterebene.

3. In dem Maße, in dem die betriebliche Arbeitsorganisation in Reaktion auf die Penetration formal hochqualifizierter Arbeitskräfte und in der Absicht, deren spezielle Leistungsfähigkeit zu nutzen, mehr und mehr den Zugang zu einigermaßen selbständigen, interessanten und entwicklungsfähigen Tätigkeiten in gehobene schulische Bildungsabschlüsse knüpft, wird sich der Andrang zu weiterführenden Schulen nochmals verstärken.

Dies wird zwei Konsequenzen haben:

- > Einmal muß das Bildungssystem dann, um den wachsenden Bildungsdruck zu kanalisieren und einzudämmen, noch mehr selektieren und die Bildungsabschlüsse noch weiter hierarchisch differenzieren, was die parallelen Prozesse in den Beschäftigungsstrukturen wiederum verstärkt;
- > zum anderen wird dann der Erwerb einer berufspraktischen Qualifikation zum Beweis schulischer (und damit generell: intellektueller) Minderleistungsfähigkeit abgestempelt, was bei den Beschäftigten wiederum weitere Einschränkung der Autonomie ausführender Tätigkeiten durch straffere Standardisierung und Reglementierung aller Vollzüge rechtfertigt.

Ein möglicher Endpunkt der gegenwärtig wirkenden Tendenzen besteht darin, daß ausführende, unmittelbar produktive Tätigkeit zum Ende des Jahrhunderts nur mehr von Älteren sowie von Opfern schulischer Selektion

tion, von sozial und/oder psychisch Behinderten, Benachteiligten und Geschwächten erbracht und verlangt werden kann, während alle etwas qualifizierteren, verantwortungsvolleren und interessanteren Positionen und Aufgaben von jüngeren Absolventen formal hochqualifizierter schulisch-akademischer Ausbildungsgänge in Anspruch genommen werden.

Es bedarf wohl kaum der Begründung, warum ein solcher Zustand hochgradiger, gegenüber den heute vorherrschenden Strukturen noch sehr vertiefter Ungleichheit in den beruflichen und damit generellen Lebenslagen gesellschaftspolitisch, aber auch wirtschafts-, arbeitsmarkt- und gewerkschaftspolitisch außerordentlich negativ zu bewerten ist.

## VII.

Daß die Gefahren dieser Entwicklung bisher nicht ausreichend erkannt wurden, hängt wohl mit zwei Irrtümern zusammen, die bis heute auch bei solchen Bildungspolitikern weit verbreitet sind, die sich dem gesellschaftlichen Fortschritt verpflichtet fühlen:

Einmal die Vorstellung, daß an Arbeitskräfte mit berufspraktischer Ausbildung grundsätzlich geringere intellektuelle Anforderungen gestellt würden und daß sie auch grundsätzlich – ganz unabhängig davon, wie ihre Ausbildung im einzelnen organisiert wurde – weniger zur Erfüllung solcher Anforderungen in der Lage seien als dies etwa bei Hochschulabgängern der Fall ist. Dieses »bildungshierarchische« Vorurteil begründet dann auch eine prinzipielle Geringschätzung von überwiegend praktisch-ausführender Arbeit (und des mit ihr zu vereinbarenden, ja vielleicht sogar verbundenen politisch-emanzipatorischen Potentials) und rechtfertigt damit die Trennung von körperlicher und geistiger Arbeit und die Unterordnung ersterer unter die letztere.

Zum anderen der Glaube, daß gesellschaftliche Ungleichheit durch vermehrte Chancen individuellen Aufstiegs (und hier wiederum vor allem: Aufsteig durch weiterführende Bildung) vermindert werden könnte. Diese auf den ersten Blick naheliegende, aber verhängnisvolle »konkrete Negation« des bisherigen Klassencharakters von Gymnasium und Hochschule hat völlig den Blick für die Tatsache verstellt, daß man in Zukunft umso mehr gesellschaftliche und betriebliche Arbeitsteilung, umso mehr Ungleichheit von Berufschancen und Lebenslagen braucht, um die geweckten Erwartungen wenigstens zum Teil einzulösen, je mehr Jugendlichen heute der Zugang zu den Schulen eröffnet wird, die in ihrer fast zweihundertjährigen Geschichte dazu gegründet und entwickelt wurden, gesellschaftliche »Eliten«, das heißt Nachwuchskräfte für direkte oder indirekte Herrschaftspositionen, heranzubilden.

## VIII.

Will man dieser Entwicklung entgegenreten, so muß unzweifelhaft berufliche Ausbildung, die hier bewußt und explizit als berufspraktische Ausbildung definiert sei – also eine Ausbildung, die auch die Befähigung zu ausführender Arbeit einschließt – zum Kernstück des gesamten Bildungssystems werden. Hierzu genügt es nicht, am gegenwärtigen System beruflicher Qualifizierung nur mehr oder minder einschneidende Korrekturen vorzunehmen; es ist vielmehr notwendig, Rang und Rolle berufspraktischer Ausbildung im Bildungssystem neu zu bestimmen und alle Teile des Bildungssystems auf sie zu beziehen.

Da berufliche Qualifikationen ausschließlich schulisch-theoretischer Art über die Art ihrer Verwertung im Betrieb stets dazu tendieren, die Dichotomisierung von Hand- und Kopfarbeit zu verstärken und die Arbeitsteilung zwischen ausführenden Tätigkeiten einerseits, konzipierenden, planenden und leitenden Funktionen andererseits zu vertiefen, dürfen gehobene berufliche Kompetenzen nicht abgesondert von, sondern nur aufbauend auf einer generalisierten (das heißt bei allen Beschäftigten vorausgesetzten) praktischen Grundqualifikation vermittelt werden.

Da Betriebe bei der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Beschäftigtenstruktur stets dazu tendieren müssen, die eigenen Qualifizierungsleistungen zu minimisieren, und da Angleichung von Arbeitssituationen und Berufschancen nicht mit der Existenz größerer Gruppen von Arbeitskräften ohne berufliche Grundqualifikation kompatibel sind, muß es Aufgabe jeder Bildungspolitik sein, allen Jugendlichen vor dem Eintritt ins Erwerbsleben eine möglichst hohe beruflich-fachliche Kompetenz zu vermitteln oder sie zumindest mit der Fähigkeit auszustatten, diese Kompetenz anschließend schnell selbst zu erwerben.

Erst vor dem Hintergrund solcher Prinzipien läßt sich sagen, was am gegenwärtigen System und der heutigen Praxis beruflicher Ausbildung beibehalten und weiterentwickelt, was ergänzt und was abgebaut werden muß. Die Rolle der verschiedenen Lernorte; das Verhältnis von Fertigkeitseinübung, Kenntnisvermittlung und Entwicklung von Verständnis-, Lern- und Problemlösungsfähigkeit; die mögliche Stufung von Abschlüssen; Durchlässigkeit zu Bildungs- und Ausbildungsgängen traditioneller weiterführender Art (die man ja nicht völlig wird abschaffen können); die Frage der Steuerungs-, Entscheidungs- und Trägerinstanzen; das Verhältnis zwischen Erstqualifikation von Jugendlichen, Weiterbildung oder Nachholausbildung von Erwachsenen – alle diese Fragen sind, so wichtig sie im einzelnen sein mögen, zweitrangiger Natur, bevor nicht eine umfassende Strategie der Berufsvorbereitung und Berufsq

lifizierung für die Gesamtheit der Bevölkerung und Erwerbstätigen der Bundesrepublik im Hinblick auf langfristig tragfähige und erstrebenswerte Strukturen von Beschäftigung und wirtschaftlicher Leistung entwickelt und akzeptiert ist.

## Literatur

- Asendorf-Krings, Inge/Ingrid Drexel/Guido Kammerer/Burkart Lutz/Christoph Nuber, 1975: *Reform ohne Ziel? Zur Funktion weiterführender Schulen. Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Binkelmann, Peter/Irmtraut Schneller, 1975: *Berufsausbildungsreform in der betrieblichen Praxis. Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer Regelungen bei der Steuerung betrieblichen Handelns*. Frankfurt am Main: Aspekte
- Binkelmann, Peter/Fritz Böhle/Irmtraut Schneller, 1975: *Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht – Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der Berufsausbildung*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Böhle, Fritz/Norbert Altmann, 1972: *Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit – Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt*. Frankfurt am Main: Athenäum
- Marquardt, Regine, 1975: *Sonderschule – und was dann? Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf*. Frankfurt am Main: Aspekte
- Lutz, Burkart, 1976: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich – Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen. In: Hans-Gerhard Mendius (Hrsg.), *Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation. Bd. 1: Beiträge zu Rezession und Personalpolitik, Bildungsexpansion und Arbeitsteilung, Humanisierung und Qualifizierung, Reproduktion und Qualifikation*. Arbeiten des IFS München. Frankfurt am Main: Aspekte, 83–151
- Lutz, Burkart/Guido Kammerer, 1975: *Das Ende des graduierten Ingenieurs? Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Nuber, Christoph/Inge Krings, 1973: *Abiturienten ohne Studium – Möglichkeiten und Grenzen des beruflichen Einsatzes*. Frankfurt am Main: Athenäum



## Sieben magere Jahre – oder: Ist Unterbeschäftigung unvermeidlich?\*

Burkart Lutz

### 1. Die suspendierte Vollbeschäftigungsgarantie

Seit dem Ende der Wiederaufbauperiode war die Arbeitsmarktlage in der Bundesrepublik durch dauerhaft hohen Beschäftigungsgrad gekennzeichnet. Auch wenn man die Rezession von 1966/67 berücksichtigt, errechnet sich doch für den Durchschnitt der eineinhalb Jahrzehnte von 1957/58 bis 1972/73 ein Beschäftigungsgrad, wie er früher allenfalls mitten im Krieg und zur gleichen Zeit allenfalls noch in einigen anderen europäischen Industriestaaten zu verzeichnen war.

Die wirtschaftliche Stärke wie die politische und soziale Stabilität der Bundesrepublik sind kaum vorstellbar ohne längere Entwicklung nicht nur unter Vollbeschäftigung, sondern unter faktischer Vollbeschäftigungsgarantie.

Bis vor kurzem galt als ganz unbestritten, daß für ein Land wie die Bundesrepublik die Gefahr länger anhaltender, massenhafter Arbeitslosigkeit definitiv gebannt sei: Das konjunkturpolitische Instrumentarium wäre inzwischen, so argumentierte man ganz unwidersprochen, soweit entwickelt, daß ein weitgehend stetiges wirtschaftliches Wachstum gesichert sei und dennoch auftretende Konjunkturreinbrüche durch entschlossenes wirtschaftspolitisches Handeln binnen kurzem abgefangen werden könnten. Und das politische System der Bundesrepublik sei aus vielerlei Gründen viel zu sensibel, als daß irgendeine Regierung eine politische Stabilitätskrise, wie sie unausweichlich mit einem starken Rückgang des Beschäftigungsgrades verbunden wäre, riskieren und gegebenenfalls überleben könne.

Dieses schließe zwar keineswegs aus, daß es einmal zu einer kurzfristigen Rezession käme – schon, um exzessive Veränderungen der Verteilungsmodi des Sozialprodukts wieder zu korrigieren. Für diesen Fall sei jedoch ein ausreichendes Netz sozialer Sicherungen geknüpft, um größere Einkommensausfälle (mit ihren bekannten kumulativen Effekten) und politische Destabilisierungserscheinungen zu verhindern, bis durch globalsteuernde Maßnahmen der Aufschwung wieder in die Wege geleitet sei.

---

\* Zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart, 1977: Sieben magere Jahre – oder: Ist die Unterbeschäftigung unvermeidlich? In: Ulrich Borsdorf et al. (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Politik – Reform aus Solidarität – Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter*. Köln: Bund, 489–510

Die Rezession von 1966/67 lieferte geradezu klassische Belege für diese These: Nur weil das kurzlebige Kabinett Erhard wirtschaftspolitisch kaum handlungsfähig war, konnte es dazu kommen, daß fast routinemäßige stabilitätspolitische Maßnahmen in größerem Umfang auf den Arbeitsmarkt durchschlugen; die Überraschungserfolge der NPD bei den Wahlen im Herbst 1966 (damals allgemein als Reaktion auf Arbeitslosenquoten verstanden, die immer noch deutlich unter den ehrgeizigen kurzfristigen Zielen aktueller Beschäftigungspolitik liegen) signalisierten eine akute Bedrohung der politischen Stabilität der Bundesrepublik und die Notwendigkeit unverzüglichen Handelns; dieser Handlungsdruck war so groß, daß er in Form erstmaliger Beteiligung der SPD an der Bundesregierung den Anfang vom Ende einer politischen Ära einleitete; und der neue Bundeswirtschaftsminister Schiller verstand es, mit einem alles in allem nicht einmal sehr aufwendigen Satz klassisch keynesianischer Maßnahmen, die Dinge schnell wieder in Ordnung zu bringen, das heißt Nachfrage und Produktion ohne unmittelbare inflationäre Effekte anzukurbeln.

Unter diesen Umständen klangen 1974/75 die Versicherungen zunächst sehr glaubwürdig, daß auch diesmal die Verschlechterung der Beschäftigungslage nur von kurzer Dauer sein würde, wenngleich das Zusammentreffen von Ölpreiserhöhung und Konjunkturabschwung diesmal zu einem besonders tiefen Einbruch geführt hätten. Der Aufschwung käme, so hieß es nicht nur bestimmt, sondern er käme bald und er würde selbstverständlich auch den Beschäftigungsgrad wieder auf die gewohnte Höhe heben.

Zumindest in der ersten Phase des Konjunkturtiefs bestand für kaum jemanden Grund, an der Fortdauer der Vollbeschäftigungsgarantie zu zweifeln, oder gar Anlaß, diese als gekündigt zu betrachten, obwohl an sich die Rezession die Bundesrepublik zu einem Zeitpunkt traf, von dem ab in jedem Falle wesentlich größere Anstrengungen notwendig gewesen wären, um die Vollbeschäftigung zu erhalten:

Einmal wird die demographische Entwicklung bis mindestens in die Mitte der achtziger Jahre den Arbeitsmarkt stark belasten, während sie ihn in den letzten eineinhalb Jahrzehnten überwiegend entlastete; durch das Zusammentreffen von besonders starken Nachwuchsjahrgängen mit besonders schwachen ins Rentenalter kommenden Jahrgängen werden Jahr für Jahr durch aus dem Erwerbsleben Ausscheidende weniger Plätze freigemacht, als die nachrückenden Generationen brauchen, wogegen von Anfang der sechziger bis Anfang der siebziger Jahre genau das Gegenteil der Fall war.

Zum anderen weisen die Strukturwandeltendenzen eher in Richtung auf sinkende denn auf steigende Nachfrage nach Arbeitskräften; schärferer Rationalisierungsdruck und der Zwang zur »Konsolidierung« der öffentlichen Haushalte senken die Aufnahmefähigkeit des tertiären Sektors, während im primären Sektor immer noch und im sekundären Sektor zunehmend Arbeitskräfte freigesetzt werden.

Erst im Laufe des Jahres 1976 wurden zunehmend Zweifel an der bis dahin von der großen Mehrheit der Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftspolitiker vertretenen These laut, der konjunkturelle Aufschwung werde selbstverständlich wieder eine Rückkehr zur Vollbeschäftigung bringen (wobei man notfalls bereit war, die Vollbeschäftigungsschwelle etwas niedriger anzusetzen als bisher): Obwohl der Konjunkturaufschwung sich 1977 fortsetzen wird, bringt er die deutsche Wirtschaft dem Ziel nur wenig näher, das gegenwärtig am stärksten verletzt ist, »der Rückgewinnung eines hohen Beschäftigtenstandes«. (Sachverständigenrat, Jahresgutachten JG 1976, Ziff. 39)<sup>1</sup>

Ist die Suspendierung der Vollbeschäftigungsgarantie freilich erst einmal faktisch akzeptiert, so wird sie sehr schnell auch als notwendige Bedingung wirtschaftlicher Gesundung legitimiert. Die Warnung vor einer »künstlich forcierten Nachfrageexpansion« (zum Beispiel JG 76, Ziff. 305) soll nicht nur besagen, daß mit derartigen Aufputzmitteln kein dauerhaft hoher Beschäftigtenstand erreichbar sei; sie entspricht auch einer dringenden Aufforderung an den Kranken, die bittere Medizin einer Umverteilung des Volkseinkommens zugunsten der Gewinne bei allenfalls langsam steigender Beschäftigung jetzt schnell zu schlucken, um nach den fetten Jahren schwerer Verstöße gegen alle Prinzipien gesundheitsbewußter Lebensführung den notwendigen Heilungsprozeß, das heißt eine massive Belebung der Investitionstätigkeit, endlich einzuleiten. Und nur wenig übertreibend ist man versucht, von einem neuen Dr. (Milton) Eisenbart zu sprechen, der Arbeitslosigkeit als Mittel gegen unzureichende Beschäftigung vorschreibt. Demgegenüber sei behauptet,

1. daß die heute in der Fachöffentlichkeit ganz überwiegend akzeptierte Diagnose der gegenwärtigen Wirtschafts- und Beschäftigungsproble-

<sup>1</sup> Der vorstehende Aufsatz ist in vielfältiger Weise mit Arbeiten des Verfassers und seiner Kollegen im Institut für sozialwissenschaftliche Forschung verbunden – wemgleich es sowohl aus Platzmangel wie aus Gründen der Lesbarkeit untonlich erschien, einschlägige Veröffentlichungen im Text selbst zu zitieren. Stellvertretend für vieles andere sei verwiesen auf einen etwa gleichzeitig entstandenen Aufsatz von Werner Sengenberger, Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktstruktur, in: WSI-Mitteilungen, 4/1977, in dem auch die wichtigsten übrigen Arbeiten des Instituts zitiert sind.

me falsch ist – genauer gesagt, wichtige Entwicklungen der neueren Zeit völlig negiert und bestimmte Zusammenhänge weit über das zulässige Maß hinaus vereinfacht;

2. daß die auf dieser Diagnose aufbauende Therapie der mageren Jahre nur wenig Erfolgchancen hat;
3. daß sie jedoch, selbst wenn der angestrebte Heilungsprozeß eintreten sollte, heute noch kaum übersehbare negative Nebeneffekte haben kann.

Bei dem Versuch, diese Behauptungen etwas näher zu begründen, sei dem Verfasser gestattet, wie schon im Vorstehenden das Jahresgutachten 1976/77 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung als stellvertretend für die heute in der wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Diskussion vorherrschende Orientierung, in gewisser Weise als deren Quintessenz, zu betrachten – nicht ohne zum Teil gravierende Simplifizierung sehr vielfältiger Nuancen und Facetten, aber angesichts von Autorität und Einfluß des Sachverständigenrates sicherlich auch nicht ganz ohne Recht.

## **2. Der Mythos von der lohnkosteninduzierten Arbeitslosigkeit**

Von den wohlklingenden Unbestimmtheiten, die viele wirtschaftspolitische Stellungnahmen in den entscheidenden Begründungen heute charakterisieren, bereinigt (siehe zum Beispiel die »nicht zueinander passenden Ansprüche«, mit denen der Sachverständigenrat an mehreren Stellen hantiert, um anzudeuten, was er meint, ohne doch offenen Protest einer der »gesellschaftlichen Gruppen« zu provozieren) und auf ihren harten Kern reduziert, lautet die gegenwärtig in der Fachöffentlichkeit dominierende Erklärung fortdauernder hoher Arbeitslosigkeit wie folgt:

- a) Übermäßige Marktmacht der Gewerkschaften (von den Sachverständigen meist diskret als »die Lohnpolitik« apostrophiert) bewirkte seit geraumer Zeit einen Lohnkostenanstieg, den die Unternehmen nicht mehr durch höhere Produktivität abfangen konnten und über Preiserhöhungen abwälzen mußten.
- b) Der hierdurch erzeugte inflationäre Trend wurde verstärkt durch eine Ausweitung der öffentlichen Ausgaben im Gefolge der Reformdiskussion der späten sechziger und frühen siebziger Jahre.
- c) In dem Maße, in dem Bundesbank und staatliche Finanz- und Wirtschaftspolitik dann dem sich beschleunigenden Preisauftrieb mit

nachfragedämpfenden Maßnahmen entgegentraten, führte der fort-dauernde Lohnanstieg zu einer rapiden Verschlechterung der einzel-wirtschaftlichen Ertragslage; je länger dieser Zustand dauerte, desto mehr verdüsterten sich auch die mittel- und langfristigen Rentabili-tätsperspektiven; entsprechend reduzierte sich die Investitionstätig-keit der Unternehmen, da es sowohl an Finanzierungsmöglichkeiten wie an Rentabilitätsersparungen fehlte.

- d) Einschränkung der Investitionstätigkeit bedeutet vor dem Hintergrund des fort-dauernden Strukturwandels Schrumpfung des Arbeitsplatz-bestandes; die Unternehmen in an sich zukunftssträchtigen Positionen sind weder in der Lage noch bereit, große Investitionen in neue, oft-mals überdurchschnittlich kapitalintensive Arbeitsplätze zu tätigen, während nach wie vor in schrumpfenden Branchen überflüssig ge-wordene Arbeitsplätze beseitigt werden.
- e) Dieser Prozeß wird durch die verschärfte internationale Konkurrenz noch beschleunigt, da die hohen absoluten und relativen Lohnkosten in der Bundesrepublik immer mehr Produktionen hier unrentabel werden lassen.
- f) Die gegenwärtige Unterbeschäftigung in der Bundesrepublik resultiert also überwiegend - eine gewisse konjunkturelle Unterbeschäftigung wird komplementär zu einer noch bestehenden Unterauslastung der Produktionskapazitäten zugestanden - aus einer »Lücke an Arbeits-plätzen« (Ziff. 40 ±), die in den letzten Jahren aufgerissen wurde.

Abgesehen davon, daß diese Analyse und die ihr zugrunde liegenden Gleichungen – höhere Lohnquote = weniger Investitionen; weniger Investitionen = mehr Arbeitslose – innere Widersprüche enthalten, von denen einige weiter unten noch zu benennen sind, liegt es aus zwei Gründen nahe, ihnen mit sehr großer Vorsicht zu begegnen:

Einmal sind die aufgeführten Argumente nicht in der Lage, zu erklären, warum gerade jetzt die Suspendierung der Vollbeschäfti-gungsgarantie notwendig und/oder möglich war; und zum anderen mündet diese Analyse in einer Politik, die faktisch den Beschäftigungs-stand als im Interesse anderer – und insofern höher veranschlagter – wirtschaftspolitischer Ziele manipulierbar betrachtet. Wer diese Politik nicht akzeptieren will, muß infolgedessen auch nach einer anderen – mit hinreichenden Begründungen operierenden – Erklärung für die jüngste Entwicklung und die gegenwärtige Situation suchen.

## 2.1 Wandel der Nachfragestruktur und unternehmerische Strategien

Mehr als zwei Jahrzehnte hindurch konnten die privaten Unternehmen – nicht nur in der Bundesrepublik, sondern in fast allen großen Industrienationen damit rechnen, daß jeder Anstieg von Bruttosozialprodukt und Massenkaufkraft ihre Absatzmöglichkeiten überproportional steigen läßt. Im Laufe der fünfziger und frühen sechziger Jahre haben sich überall Verbrauchsstrukturen und Lebensweisen durchgesetzt, die der Versorgung der Bevölkerung mit langlebigen Verbrauchsgütern (einschließlich Wohnungen) höchste Priorität zuerkannten; hinzu traten – in dem Maße, in dem die Versorgung mit diesen Gütern sich verbessert hatte – auch über den Markt beziehbare Dienstleistungen, von Versicherungen bis zum Fremdenverkehr.

Vieles spricht dafür, daß die Dynamik, die diese Form von Wachstum und ihre Impulse charakterisierte, seit einiger Zeit zu erlahmen beginnt:

Bei vielen Produkten, die bisher typische Konjunktur und Wachstumsmotoren waren – Haushaltsgeräte, Kraftfahrzeuge, Wohnungen – sind schon jetzt deutliche Anzeichen für eine Abflachung der Verbrauchs- und Produktionsentwicklung sichtbar. Auch wichtige Dienstleistungen – der Einzelhandel ist hierfür ein besonders charakteristisches Beispiel – rechnen kaum mehr mit hohen Zuwachsraten.

In der Tat deuten sich bereits seit geraumer Zeit Veränderungen der Unternehmenspolitiken an, die letztlich alle in die gleiche Richtung weisen, nämlich den Unternehmensertrag vom Umfang der Produktions- und Umsatzexpansion abzukoppeln und ausreichende Erträge auch dann zu sichern, wenn die Konkurrenz schärfer, die Märkte turbulenter und die Absatzerwartungen unstetiger werden. Die Wege, auf denen dieses Ziel angestrebt wird, sind vielgestaltig und reichen von mehr oder minder expliziten Praktiken der Marktbeherrschung über erhöhte Kostentransparenz, straffere Unternehmens- und Betriebsorganisation bis zur Forcierung von Verfahrensinnovationen zum Zwecke der Kostensenkung oder aber von Produktinnovation als Instrument aggressiver Absatzpolitik. Fast allen diesen Wegen ist gemeinsam, daß die Kapitalintensität je Arbeitsplatz steigt und damit die Kosten eines zukünftigen eventuellen Expansionsschubes zunehmen; um so höher müssen aber auch die Gewinnaussichten liegen.

Die Rezession von 1973/74 und die seitherigen Erfahrungen haben diese Entwicklung stark beschleunigt: Firmen, die noch ganz auf dem Expansionskurs der sechziger Jahre lagen, wurden von der Rezession weit stärker in Mitleidenschaft gezogen als andere, die schon seit einiger

Zeit die Akzente ihrer Investitionsprogramme auf Rationalisierung statt auf Kapazitätserweiterung gesetzt hatten. Vielen Firmen wurde mit Erschrecken bewußt, wie hoch – in den vergangenen zwei Jahrzehnten fast kontinuierlicher Expansion ganz unproblematisch, jetzt aber überlebensbedrohend – der Kapazitätsauslastungsgrad lag, der zur Deckung der laufenden Kosten notwendig ist; in einer ganzen Reihe von Unternehmen ist es seitdem explizites Ziel, die Produktions- und Kostenstrukturen soweit zu verändern, daß auch mit niedrigerer Kapazitätsauslastung noch Erträge erwirtschaftet werden können.

Alles dies wird in der wirtschaftspolitischen und wirtschaftswissenschaftlichen Fachöffentlichkeit sehr wohl registriert, wenn auch überwiegend ganz kurzschlüssig interpretiert. Durchaus mit Recht fürchtet der Sachverständigenrat, es würde »die Vorstellung sich ausbreiten, daß Investitionszurückhaltung im Aufschwung die beste Versicherung gegen Absatzkrisen ist« (Ziff. 277). Dies hat jedoch nichts mit dem Überwiegen pessimistischer Stimmungslagen, mit »bitteren Erfahrungen«, mangelndem »Zukunftstrauen« oder gar einem »Erlahmen unternehmerischen Elans« zu tun und bedarf keiner psychologisch-emotionalen Motivationsanalyse, sondern entspringt sehr realistischen Veränderungen im unternehmerischen Langfristkalkül.

Die Rezession von 1974 ist infolgedessen nicht einfach ein normaler Konjunkturreinbruch in der Serie zyklischer Entwicklungen, mit denen die modernen Volkswirtschaften mehr oder minder gut zu leben gelernt haben, sondern bezeichnet sehr wahrscheinlich einen Wendepunkt durchaus historischer Dimension, einen Einschnitt in der Geschichte der – zumindest europäischen – Industrienationen, der ähnlich bleibende Wirkungen hinterlassen kann wie die Weltwirtschaftskrise oder der erfolgreiche Start der großen Nachkriegsexpansion.

Diese – alles in allem stärker defensiven – Unternehmensstrategien vermehrter Stabilisierung nach außen bei erhöhter innerer Elastizität treffen zunächst die Investitions-, Produktions- und Kostenpolitik. Sie haben jedoch darüber hinaus auch hohe beschäftigungspolitische Bedeutung.

Einmal bewirkt ein Gutteil der entsprechenden Maßnahmen eine unmittelbare Reduzierung der Zahl der besetzten Arbeitsplätze (während eine Vermehrung der Zahl unbesetzter Arbeitsplätze im Zuge erhöhter Flexibilität sehr wohl notwendig sein kann): Oftmals sind die Produktionen, die eingestellt oder ins Ausland verlagert werden, besonders arbeitsintensiv; Unternehmensbereiche, die in der Vergangenheit im Zusammenhang mit geplanter oder stattfindender Kapazitätsauswei-

tung besonders expandiert hatten, werden auf den in Zukunft zu erwartenden Dauerbedarf abgemagert; die Investitionspolitik konzentriert sich vielfach auf Verfahrensinnovationen, die die Abhängigkeit bestimmter Produktionen von menschlicher Arbeit vermindern.

Zum anderen – und komplementär hierzu – verstärken die Neuorientierungen unternehmerischer Strategie und die in ihrem Vollzug sich durchsetzenden Veränderungen in der organisatorisch-technischen Struktur der Betriebe die schon seit längerem zu beobachtenden Tendenzen zur Erhöhung der Barrieren zwischen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Arbeitsmärkten; oder sie bewirken, daß die Konsequenzen dieser Abschirmung sehr viel größere arbeitsmarktpolitische Bedeutung haben.

## **2.2 Betriebsspezifische Qualifikation und betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation**

Seit langem besteht in vielen Unternehmen die Tendenz, erhebliche Teile der Beschäftigten – die »Stammebelegschaft« – enger an den Betrieb zu binden: Viele Aufgaben in den Betrieben können nur mit einer hohen, für den jeweiligen Betrieb (oder auch die jeweilige Anlage, Fertigungslinie oder Maschine) spezifischen Qualifikation erfüllt werden, die in aller Regel nur durch langjährige Erfahrung erworben wird; je größer die Bedeutung solcher »betriebsspezifischer« Qualifikationen für den Betrieb ist, desto größer ist sein Interesse an einer langfristigen Stabilisierung zumindest eines Teils seiner Arbeitnehmer, damit diese betriebsspezifische Qualifikationen erwerben und dann verwerten können. Komplementär hierzu haben diese ein zentrales Interesse an langfristiger Sicherheit ihrer Beschäftigung, da jeder Arbeitsplatzwechsel mit einem Verlust an beruflichem Wert verbunden ist.

Die Spaltung des Arbeitsmarktes in einen »primären« Teil, der aus den Stammebelegschaften mit mehr oder minder betriebsspezifischen Qualifikationen und den ihnen entsprechenden Arbeitsplätzen besteht, und in einen »sekundären« Teil, in dem alle anderen Erwerbspersonen und Arbeitsplätze zusammengefaßt sind – hängt im übrigen auch mit dem Bildungs- und Ausbildungssystem zusammen; sie ist umso tiefer, die Barrieren zwischen den primären betrieblichen Teilarbeitsmärkten und dem sekundären Markt sind um so höher und unübersteiglicher, je mehr die Qualifikation der Erwerbsbevölkerung eines Landes bloß betriebsspezifisch ist und je weniger ihr eine allgemeine, von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz und Betrieb zu Betrieb transferierbare berufliche Erstausbildung oder Weiterbildung zugrunde liegt. Nicht zuletzt aus diesem Grund war in der Bundesrepublik betriebszentrierte Arbeitsmarktseg-

mentation bis vor nicht allzu langer Zeit weniger ausgeprägt als in den meisten anderen Industrieländern und konzentrierte sich vor allem auf einzelne Industrien (mit großbetrieblicher Struktur und hohem Gewicht von stark kapitalintensiven »Prozeßfertigungen«).

Das rasche Wirtschaftswachstum der fünfziger und sechziger Jahre hat offensichtlich die Trennung zwischen primären und sekundären Arbeitsmarktsegmenten verschärft. Die Masse der neuentstehenden Arbeitsplätze konnte nur mit Arbeitskräften geringer Qualifikation, hoher Austauschbarkeit und begrenzter Zeitperspektive der Beschäftigung besetzt werden; Arbeitsorganisation und Personalpolitik der Betriebe hatten ein hohes Interesse daran, die flexibel einsetzbare »Randbelegschaft« scharf von den Stammbelegschaften abzusetzen. Zugleich verhinderte freilich die starke Beschäftigungsexpansion, daß die Betroffenen und Beteiligten – Arbeitnehmer wie Betriebe wie Arbeitsmarktpolitiker – die sich inzwischen vollziehende Arbeitsmarktsegmentation in ihrer ganzen Bedeutung wahrnehmen konnten.

Das Zusammentreffen der Rezession mit veränderten, vor allem auf Stabilisierung statt auf Expansion gerichteten unternehmerischen Strategien hatte infolgedessen drei Konsequenzen: Einmal machte es den Betrieben, aber auch den Arbeitnehmern (hierauf wird weiter unten noch einzugehen sein) deutlich, wieweit die Abschirmung der Stammbelegschaften gegen Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungslage faktisch fortgeschritten ist; hierbei spielt der erhöhte Kündigungsschutz nur eine untergeordnete, die tatsächliche betriebliche Interessenlage jedoch eine entscheidende Rolle. Dies trug selbst wiederum dazu bei, die Neuorientierung unternehmerischer Strategien auf innere Konsolidierung zu beschleunigen, da nunmehr die personalpolitischen Risiken forciert Expansion überaus deutlich wurden: In sehr vielen Betrieben mußte man feststellen, daß der überhaupt noch konjunkturreagible Teil der Belegschaft wesentlich kleiner war, als man bis dahin selbstverständlich angenommen hatte.

Dies ließ dann – als weitere Konsequenz – das im Zuge der neuen Produktions- und Absatzstrategien sowieso reduzierte Interesse der Betriebe weiter schwinden, selbst bei Vollauslastung der Produktionskapazität größere Mengen von solchen Arbeitskräften zu beschäftigen, wie man sie bisher – eher zu Unrecht – als disponiblen Konjunkturpuffer betrachtet hatte. Seit kurzem häufen sich – nicht selten unter dem Schlagwort der »Humanisierung der Arbeit« – technische und organisatorische Prozeß- und Verfahrensinnovationen, die explizit darauf gerichtet sind, den Bedarf an Arbeitskräften mit kurzfristiger Austauschbarkeit

und begrenzter Beschäftigungsperspektive zu vermindern. Zugleich erhöht sich die Bedeutung einer langfristig an den Betrieb gebundenen Stammbelagschaft, setzt doch erhöhte Flexibilität bei gleichzeitiger Abschirmung des innerbetrieblichen Arbeitsmarkts nach außen auch hohe Elastizität des Arbeitskräfteeinsatzes im Betrieb und damit die Verwendbarkeit von früher bloß arbeitsplatz- oder anlagenspezifischen Qualifikationen auf größere Teile des Betriebs voraus: Erhöhte Umrüstbarkeit der Produktionsanlagen wie schnelle Umsetzbarkeit der Belegschaft sind zentrale Voraussetzungen flexibler Produktions- und Absatzpolitik.

Endlich hat die Rezession den Arbeitnehmern sehr drastisch vor Augen geführt, welchen Wert die Zugehörigkeit zum primären Arbeitsmarktsegment, das heißt zu einer betrieblichen Stammbelagschaft, besitzt. Diese Erfahrung hat bei den Arbeitnehmern wie bei ihren Vertretern die Bereitschaft erhöht, die Abschirmung des betrieblichen Arbeitsmarkts nach außen nicht nur zu tolerieren, sondern aktiv zu unterstützen.

Vieles spricht dafür, daß sich innerhalb weniger Jahre ein tiefgreifender Wandel in den Arbeitsmarktstrukturen vollzogen hat, dessen Bedeutung nicht zuletzt daraus resultiert, daß verschiedene eher latente Tendenzen sich plötzlich miteinander kombinierten und manifest wurden. Diese Entwicklung wird bisher von der wissenschaftlichen wie politischen Fachöffentlichkeit kaum wahrgenommen. Zwar stellt der Sachverständigenrat beim Rückblick auf das Jahr 1976 realistisch fest: »So wurde zwar die Kurzarbeit abgebaut, und immer häufiger wurden wieder Überstunden geleistet; die Neigung, den Personalbestand zu vergrößern, war jedoch geringer als in früheren Aufschwungphasen.« (Ziff. 14) An anderer Stelle wird dann freilich »mehr Mobilität« (Ziff. 331 ff.) gefordert, ohne auch nur die Frage zu stellen, ob nicht zurückhaltende Personaldispositionen der Unternehmen und unzureichende Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer nur zwei Seiten ein und desselben arbeitsmarktstrukturellen Sachverhalts sind.

### **2.3 Das Ende der keynesianischen Globalsteuerung**

Vergleicht man die Konjunkturzyklen, die in der westlichen Welt seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs einander folgten, so drängt sich der Eindruck auf, daß von Zyklus zu Zyklus jeweils der Kampf gegen die Inflation tiefere Beschäftigungseinbrüche erzeugte, während anschließend immer höhere Inflationsraten in Kauf genommen werden mußten, um wieder einen hohen Beschäftigungsgrad zu erreichen. Der Zielkonflikt zwischen Vollbeschäftigung und Preisstabilität hat sich in allen

Industrieländern der westlichen Welt seit über zwanzig Jahren kontinuierlich verschärft.

Ganz offensichtlich haben die Prinzipien und Instrumente konjunkturvervetigender Globalsteuerung, wie sie von Keynes entwickelt wurden, inzwischen einen Gutteil ihrer Wirksamkeit verloren. Immer länger werden infolgedessen die Perioden, in denen paradoxerweise unerwünschte Folgen von Konjunkturaufschwung (= Preisauftrieb) und -abschwung (= Arbeitslosigkeit) zusammentreffen und Regierungen wie Zentralbanken gleichzeitig mit sich gegenseitig aufhebenden Forderungen nach einer preisstabilisierenden Politik ausgeglichener Haushalte und knappen Geldes und nach einer beschäftigungssteigernden Politik billiger Kredite und öffentlicher Konjunkturprogramme konfrontiert sind. Im Grenzfall wird die »Stagflation« zum Dauerzustand: Der im Aufschwung der Vorphase erzeugte Preisauftrieb wirkt noch weiter, auch wenn inzwischen das Wachstum längst auf Null gedrosselt wurde; und konjunkturbelebende Maßnahmen lösen schon neue Inflationsschübe aus, bevor sie irgendeinen positiven Beschäftigungseffekt zeitigen.

Die veränderten strategischen Orientierungen, die sich in den Unternehmensleitungen zunehmend durchzusetzen beginnen, und die sich verschärfende und vertiefende Arbeitsmarktsegmentation sind weit besser als die heute allenfalls angebotenen monopoltheoretischen Erklärungen in der Lage, Gründe für dieses Scheitern der Globalsteuerung anzugeben.

Mit Verweis auf sie läßt sich insbesondere zeigen, warum eine konjunkturbedingte – durch stabilisierungspolitische Maßnahmen eingeleitete – Verschlechterung der Absatz- und/oder Ertragslage keineswegs sofort zu Personalabbau und/oder Lohnreduzierung führt, ja führen kann: Wenn nicht die Existenz des gesamten Unternehmens bedroht ist, sind Entlassungen von Stammbeschafteten nur mit sehr hohen direkten und indirekten Kosten möglich, werden also allenfalls Angehörige der Randbeschaftung beschäftigungslos, die jedoch als solche keine Konkurrenz für die weiterbeschäftigten Angehörigen der Stammbeschaft darstellen.

Als Effekt der Personalstabilisierung wird dann auch die früher sehr direkte Beziehung zwischen Beschäftigungsgrad und Durchsetzungsfähigkeit von Lohnforderungen gelockert: Im Rahmen tendenziell lebenslang angelegter Arbeitsverhältnisse wird die Verhandlungstärke auf betrieblicher und zunehmend auch Branchenebene nicht mehr im gleichen Maße wie bisher durch erhöhte Arbeitslosigkeit vermindert (die fast nur den sekundären Arbeitsmarkt betrifft). Je mehr Betriebe eine

solche Politik der Personalstabilisierung verfolgen, desto größer muß die Nachfragedrosselung sein, um überhaupt Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt zu zeitigen; und desto höher muß die Unterbeschäftigung sein, damit der Lohndruck der Stammbeslegschaft und der hieraus resultierende Lohnkostenauftrieb eingedämmt werden.

Der gleiche Sachverhalt verzögert auch den Aufschwung: Eine erhebliche Steigerung der Nachfrage kann zunächst einmal dadurch abgefangen werden, daß die vorhandenen sachlichen und personellen Kapazitäten nunmehr voll ausgefahren werden; steigt die Nachfrage weiter, so werden sehr viele Betriebe zögern, eine Kapazitätsausweitung vorzunehmen, die kaum mehr rückgängig zu machen ist, um lieber zunächst einmal sich bietende Preiserhöhungsspielräume auszunutzen (was ja ohne weiteres durch die Notwendigkeit legitimiert werden kann, die Ertragslage zu verbessern und die Investitionskraft – Voraussetzung zukünftiger Kapazitätserweiterung – zu stärken). So können auch umfangreiche konjunkturbelebende Interventionen ohne nachhaltige Wirkung, sozusagen vor den Fabrikatoren, verpuffen; sie lösen eher einen neuen Inflationsschub als eine nachhaltige Erhöhung des Beschäftigungsgrades aus. Dieser Zusammenhang zwischen zunehmender Abschottung der innerbetrieblichen Arbeitsmärkte auf der einen Seite und sich ausbreitender Stagflation auf der anderen Seite ist um so gravierender, als ja gleichzeitig die strukturwandelsbedingte Vernichtung von Arbeitsplätzen weitergeht, ja vielleicht sogar beschleunigt wird: Je notwendiger es für die Betriebe wird, zumindest dem größeren Teil ihrer Arbeitskräfte langfristige Beschäftigungssicherheit zu gewähren, desto dringlicher wird es auch, ihren Arbeitsplatzbestand durchzuforsten und nur diejenigen Produktionen zu erhalten, die auch langfristig rentabel erscheinen.

Diese Tendenz verschärft sich zweifellos, je mehr auch die langfristigen Perspektiven der Unternehmenspolitik entweder nicht mehr mit weiterer Nachfrageexpansion rechnen oder aber darauf abgestellt sind, den Unternehmensertrag auch zu sichern, ohne daß einer eventuellen Nachfragesteigerung sofort mit entsprechender Kapazitätsausweitung begegnet werden müßte.

Dies kann dann durchaus in einen kumulativen Prozeß münden, dem eine auf Globalsteuerung eingeschworene Politik praktisch hilflos gegenübersteht. Indem Arbeitsmarktsegmentation und konsolidierungsorientierte Unternehmenspolitik die Wirkung konjunkturbelebender Impulse neutralisieren (wo nicht gar in neuen Preisauftrieb ablenken), legitimiert und verstärkt sich bei Unternehmen wie bei Arbeitnehmern das Verhalten, das beides erzeugt: Um sich gegen die Risiken von Absatzkrise und

Arbeitslosigkeit abzuschirmen, wird auf einzelwirtschaftlicher Ebene genau das getan, was Globalsteuerung unmöglich macht, diesen Risiken auf gesamtwirtschaftlicher Ebene entgegenzuwirken.

### **3. Vollbeschäftigung als notwendiges und realisierbares Nahziel**

In Übereinstimmung mit fast allen Wirtschaftspolitikern und einem Gutteil der Wirtschaftswissenschaftler proklamiert der Sachverständigenrat eine Strategie der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, die im wesentlichen auf eine Umkehr der Gleichungen hinausläuft, in denen weiter oben seine Analyse der Ursachen von Arbeitslosigkeit zusammengefaßt wurde: sinkende Lohnquote = mehr Investitionen; mehr Investitionen = mehr Beschäftigung.

Von dieser Strategie wird eine Kombination kurz- und mittelfristiger Effekte erwartet: Kurzfristig soll durch verstärkte Investitionen die Absatzlage der investitionsgütererzeugenden Industrien verbessert werden; dies würde über erhöhte Beschäftigung und verstärkte Nachfrage nach Vormaterialien den Konjunkturaufschwung festigen, und zwar – da in den Investitionsgüterindustrien noch recht beträchtliche unausgelastete Kapazitäten bestehen – ohne negative, vielleicht sogar mit positiven Effekten für die Preisstabilität.

Mittelfristig würden dank der Investitionen zusätzliche Kapazitäten bereitstehen, die dann wieder eine stärkere Belegung der Nachfrage ohne neuen Preisauftrieb gestatten würden.

Diese Politik muß die Bundesrepublik – wie nun zu zeigen ist – in eine Sackgasse führen: Einmal, weil sie nur unter ganz bestimmten, eher unwahrscheinlichen Voraussetzungen zu Vollbeschäftigung führen kann; zum anderen, weil sie auch unter günstigen Bedingungen mehrere – magere – Jahre hoher Arbeitslosigkeit voraussetzt, was mit politisch nicht erträglichen Folgen verbunden wäre.

Es ist deshalb eine politische Lebensfrage der Bundesrepublik (und aller großen Industrienationen), alternative Strategien für Vollbeschäftigung zu entwickeln; die im vorstehenden skizzierten Analysen scheinen einige Ansatzpunkte hierfür zu bieten.

#### **3.1 Zwei Millionen neue Arbeitsplätze durch höhere Gewinne?**

Explizit wie vor allem implizit vertritt der Sachverständigenrat die These, daß einer weiteren Expansion des Produktions- und Dienstleistungsapparats in seinen heutigen – sich ja stetig weiterentwickelnden – Strukturen keine prinzipiellen Grenzen gezogen seien. Allenfalls würde das Aufspüren neuer rentabler Produktionen kostspieliger und langwieriger sein als bisher. Gestützt auf die Erfahrung der Vergangenheit habe man

sich jedoch »vor allem vorzustellen, daß sich ein verbessertes Angebot an Gütern und Technologien den Markt selbst schafft« (Ziff. 286).

Dieser Optimismus ist mit den Entwicklungen der Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur, wie sie in neuerer Zeit nicht nur in der Bundesrepublik, sondern in allen Industrieländern zu beobachten sind, schwer zu vereinbaren.

Seit geraumer Zeit schon ist die Aufrechterhaltung eines hohen Beschäftigungsstands nur dank direkter oder indirekter Effekte vermehrter öffentlicher Ausgaben – Bildung und Gesundheit, Infrastrukturausbau u. ä. – möglich.

Gewiß blieben diese Entwicklungen dem Sachverständigenrat nicht verborgen. Er zitiert zumindest »eine verbreitete These, daß die Industrie insgesamt über mittlere Frist mehr Arbeitskräfte freisetzt als aufnimmt« (Ziff. 314). Und da auch innerhalb des tertiären Sektors, »auf dem dann die Hoffnung (ruhte), wieder zu einem hohen Beschäftigungsstand zu kommen, Umschichtungen erkennbar« sind, verbleiben eigentlich nur »die privaten konsumbezogenen Dienstleistungen«, die auch in Zukunft in stärkerem Maße Arbeitskräfte aufnehmen könnten (a.a.O.).

Diese Feststellungen hindern freilich den Sachverständigenrat nicht daran, wenige Ziffern weiter selbstverständlich zu unterstellen, daß die zur Erreichung von Vollbeschäftigung notwendigen neuen Arbeitsplätze vor allem in der Industrie entstehen müssen, nimmt er doch an, daß sie mindestens die gleiche Kapitalausstattung benötigen, wie sie gegenwärtig im Durchschnitt der Volkswirtschaft – einschließlich auch der kapitalintensiven, seit längerem Arbeitskräfte freisetzenden Industriezweige – besteht. Auch sind die zentralen Empfehlungen des Sachverständigenrats für eine »Politik der Wachstumsvorsorge« ausschließlich auf den Zusammenhang von Innovation, Investition und Beschäftigung in industriellen Betrieben abgestellt.

Dabei tut der Sachverständigenrat ein von diesen Analysen als besonders dringlich ausgewiesenes Problem mit wenigen Sätzen ab: Die Frage, wie der von ihm vermutete – aber offensichtlich noch latente – Bedarf der privaten Verbraucher an Dienstleistungen in marktwirksame Nachfrage umgesetzt werden kann, die dann auch neue Arbeitsplätze schafft, wird im Jahresgutachten 1976 mit der durch keine empirische Evidenz gestützten Forderung beantwortet, die staatliche Förderung in diesem Bereich zu reduzieren: »Beharrt die Öffentliche Hand darauf, solche Leistungen auch weiterhin selbst zu erbringen«, so behindert sie »dadurch sowohl die private Initiative wie die private Nachfrage« (Ziff. 315).

Unter der Hand verwandelt sich hier die Privatisierung von öffentlichen Leistungen, seit Jahren als sehr wirksames Mittel zur Kostensenkung durch Einsparung überflüssiger Arbeitskräfte angeboten, zu einem Instrument der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Desgleichen wird für Dienstleistungen wie Gesundheit und Erholung, Bildung und Fortbildung stärkere Selbstbeteiligung als probates Mittel zur Weckung von Nachfrage proklamiert, obwohl man doch ansonsten landauf, landab zu hören bekommt, nur hierdurch könnten die übermäßige Inanspruchnahme von ärztlichen Leistungen und der nicht bedarfsgerechte Andrang zur Hochschule auf ein vernünftiges Maß zurückgedrängt werden. Wird schon die These ganz unzulänglich begründet, daß man sich um die Nachfrage keine Sorgen machen müsse, wenn man nur den Unternehmen die Möglichkeit gäbe, durch hohe Gewinne und Gewinnerwartungen kräftig zu investieren, so verzichtet der Sachverständigenrat auf jegliche argumentative Absicherung, wenn er unterstellt, die bessere Ertragslage der Unternehmen würde diese über kurz oder lang automatisch zu Erweiterungsinvestitionen und der Schaffung neuer Arbeitsplätze veranlassen. Zwar sieht der Sachverständigenrat sehr wohl, daß die Unternehmen nicht mehr wie früher auf verstärkte Nachfrage sofort mit Produktionsausweitung und Personalaufstockung reagieren (insbesondere Ziff. 14\*). Er begnügt sich dann jedoch damit, wie in den Frühzeiten der Nationalökonomie, das Unternehmerverhalten zu psychologisieren, von »bitteren Erfahrungen« und mangelndem »Zukunftsvertrauen« zu sprechen (so zum Beispiel Ziff. 277).

Ganz offensichtlich hat der Sachverständigenrat keine Vorstellung davon, wie und wo die Arbeitsplätze entstehen sollen, die in den nächsten Jahren gebraucht werden, um wieder Vollbeschäftigung zu erreichen – in welchen Branchen sie liegen könnten, welche zusätzliche Nachfrage ihnen entsprechen sollte, welchen Typ von Gütern sie erzeugen oder Leistungen sie erbringen könnten. Der Weg, auf den er die deutsche Volkswirtschaft führen will, ist dunkel und unüberschaubar; man könne, heißt es, nicht einmal schätzen, wieviel neue Arbeitsplätze in den kommenden Jahren gebraucht werden (Ziff. 299). Ganz außer Zweifel hingegen steht, daß die deutsche Volkswirtschaft nur eines braucht, um diesen Weg erfolgreich beschreiten zu können, nämlich rasch steigende Gewinne und gesicherte Ertragsaussichten; wie denn der Sachverständigenrat auch genau zu berechnen in der Lage ist, um wieviel Prozent die realen Bruttoanlageninvestitionen im Unternehmenssektor steigen müssen, um die notwendige (wenngleich im einzelnen nicht zu ermittelnde) Zahl von Arbeitsplätzen bereitzustellen (Ziff. 302).

Wenn die Strategie, die der Sachverständigenrat – der hier immer, wie gesagt, stellvertretend für die vorherrschende Tendenz in der wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Diskussion steht – zur Wiedererreichung von Vollbeschäftigung vorschlägt, mit solchen Risiken und mit so offensichtlichen Ungereimtheiten und Widersprüchen behaftet ist, erscheint die Frage nicht mehr ganz abwegig, ob nicht das Vollbeschäftigungsziel zwar für die Galerie proklamiert, in Wirklichkeit aber eine andere Absicht verfolgt wird, und das empfohlene Mittel – nämlich eine Veränderung der Verteilungsrelationen zugunsten der Gewinne – den eigentlichen Zweck darstellt.

Manche Stimmen in der aktuellen Diskussion, so etwa die strikten Monetaristen, aber auch Vertreter einer orthodox-neoklassischen Arbeitsmarkttheorie, die sich neuerdings zu Wort melden, geben offen zu, daß für sie der Weg zur »Gesundung« der Volkswirtschaft nur über eine »Schocktherapie« führt, die unter anderem längerdauernde hohe Arbeitslosigkeit impliziert. Vollbeschäftigung ist in dieser Perspektive weit eher ein logisches Ergebnis von wirtschaftlichem Gleichgewicht als ein originelles wirtschaftspolitisches Ziel; in jedem Falle ist sie nur über flexible Löhne erreichbar. Letzten Endes geht es hier um ein kombiniertes Lohn- und Beschäftigungskonzept, das in fataler Weise an das scheinbar längst vergessene eherne Lohngesetz erinnert und proklamiert, daß entweder weniger Arbeitnehmer mehr oder aber mehr Arbeitnehmer weniger verdienen können. Erst wenn es gelungen sei, diesem Gesetz wieder Geltung zu verschaffen und die zahlreichen institutionellen Barrieren abzubauen, die heute in Form von Tarifverträgen, Sozialversicherung, Kündigungsschutz u. ä. dem Wirken des Angebots-Nachfrage-Mechanismus auf dem Arbeitsmarkt entgegenstünden, würde wieder gelten, was auch der Sachverständigenrat »eine klare und durchaus nicht abwegige Auffassung« nennt (von der er sich dann freilich als zu rigoros milde distanziert): daß es nämlich in einer Marktwirtschaft mehr als nur vorübergehende Arbeitslosigkeit nicht geben könne, »außer wenn für Arbeit ein zu hoher Preis festgelegt ist« (Ziff. 281).

Ganz gleich, ob eine solche Politik nun bloß darauf abstellt, die seit Ende der sechziger Jahre eingetretenen Veränderungen der Verteilungsrelationen wieder rückgängig zu machen, ob sie mit Blick auf die zweite Hälfte der achtziger Jahre und den dann einsetzenden Rückgang der Erwerbsbevölkerung einen »Arbeitskräfteberg« der nächsten zehn Jahre »untertunneln« will (so wie dies die Kultusminister schon vor einigen Jahren für den Schülerberg zu tun beschlossen hatten) oder ob sie diesen Arbeitskräfteberg benutzen will, um mit der Vollbeschäftigungsgarantie noch einiges andere in Frage zu stellen – stets muß vorausgesetzt

werden, daß es weiterhin gelingt, die politische und gesellschaftliche Stabilität trotz Fortbestand hoher Arbeitslosigkeit aufrechtzuerhalten.

Genau dieses erscheint jedoch nicht weniger fragwürdig als die Hoffnung, auf dem vom Sachverständigenrat vorgezeichneten Weg bald zu Vollbeschäftigung zu kommen.

### **3.2 Wie lange kann die Bundesrepublik Massenarbeitslosigkeit ertragen?**

Gemäß dem eigenen Verständnis des Sachverständigenrats kann die von ihm empfohlene Politik erst nach geraumer Zeit Vollbeschäftigung realisieren: »Eine über mehrere Jahre anhaltende Welle von Investitionen ist notwendig, um wieder Vollbeschäftigung zu erreichen« (Ziff. 321); und viele Investitionen lassen sich, auch wenn alle sonstigen Voraussetzungen gegeben sind, gar nicht sofort tätigen, denn auch »das Aufspüren profitabler Investitionschancen braucht Zeit« (Ziff. 296). So wird zwar in den kommenden Jahren mit steigendem Beschäftigungsstand gerechnet; die Arbeitslosigkeit muß jedoch weiter auf hohem Niveau verharren, da ja gleichzeitig die Erwerbsbevölkerung zunimmt.

Soziale Probleme werden freilich hiervon nicht erwartet. Der Sachverständigenrat scheint vielmehr – ebenso wie nahezu die gesamte wirtschaftspolitische Fachöffentlichkeit – darauf zu bauen, daß die Gelassenheit, mit der bisher in der Bundesrepublik die Suspendierung der Vollbeschäftigungsgarantie zur Kenntnis genommen wurde, von Dauer sein wird.

Um zu beurteilen, ob diese Erwartung realistisch ist oder nicht, muß zunächst gefragt werden, warum denn in der jüngsten Vergangenheit – so ganz anders als in den Jahren 1966/1967 – die sehr hohe Arbeitslosigkeit kaum soziale Unruhe, geschweige denn den scheinbar zu befürchtenden politischen Erdbeben auslöste – denn das vielbeschworene Netz der sozialen Sicherung war 1966/1967 soviel weniger dicht auch nicht geknüpft.

Die Arbeitsmarktstruktur und ihre Entwicklung scheinen hierauf eine plausible Antwort zu liefern: Wie in praktisch allen Industrieländern vollzog sich in der Bundesrepublik in neuerer Zeit – so wurde weiter oben argumentiert – eine Spaltung des Arbeitsmarkts in ein »primäres« Segment, das sich prototypisch durch männliche deutsche Angehörige betrieblicher Stammbesellschaften beschreiben läßt, und in ein sekundäres Segment, für das vor allem Ausländer, in ihrer eigenen Vorstellung nur vorübergehend berufstätige Hausfrauen u. ä. charakteristisch sind. Diese Form der Segmentierung hat in der Bundesrepublik die ursprünglich bestehende Strukturierung des Arbeitsmarkts nach berufsfachlichen

Qualifikationen zunehmend überlagert, zumindest außerhalb ausgesprochen kleinbetrieblicher Branchen.

Weiter oben wurde gezeigt, daß diese als betriebszentriert bezeichnete Form der Arbeitsmarktsegmentation wesentlich zu der starken Verzögerung beigetragen hat, mit der globalsteuerliche Maßnahmen wirken – da einerseits eine auch starke Nachfragedrosselung allenfalls zur Entlassung von Randgruppen der Belegschaft führt, andererseits im Aufschwung die Betriebe äußerste Zurückhaltung bei Neueinstellungen zeigen.

Von Arbeitslosigkeit und vor allem von längerdauernder Arbeitslosigkeit sind ja gegenwärtig vor allem jene Arbeitnehmer betroffen, die schon vorher außerhalb des Schutzbereiches betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation standen; deshalb haben sie ihren Arbeitsplatz verloren; und weil die Politik vieler Betriebe offenkundig darauf hinausläuft, den Bedarf an Randbelegschaften zu vermindern, tun sie sich auch besonders schwer, einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

Nun besteht jedoch offenbar ein enger Zusammenhang zwischen der Arbeitsmarktlage und politischem und gewerkschaftlichem Handlungs- und Einflußpotential: In einen sekundären Teilarbeitsmarkt gerät – als Beschäftigter oder Arbeitsloser – nur, wer im Prozeß der Interessenausinandersetzung am Rande steht; und wer einmal als Bestandteil der disponiblen Reserve etikettiert ist, wird damit zu weitgehender Einflußlosigkeit verurteilt.

Die Abwälzung des Arbeitsmarktrisikos auf die sekundären Teilarbeitsmärkte bedeutet andererseits einen sehr wirksamen Schutz gegen die Rezession und ihre Folgen für die große Mehrzahl der betrieblichen Stammbeschaften; diese stellen jedoch den weitaus handlungsfähigsten und einflußreichsten Teil der Arbeitnehmer dar. Die Teile der Arbeiter und auch der Angestellten, deren Reagieren Verbände, Parteien und Regierungen rasch zu einer aktiven Beschäftigungspolitik hätte veranlassen können, stellten, nachdem der erste Schock des Jahres 1974 vergangen war, mit Überraschung fest, daß sie gegen die Folgen verschlechterter gesamtwirtschaftlicher Beschäftigungslage – solange nur ihr eigener Betrieb nicht schließen mußte – recht gut geschützt waren.

Dies gilt übrigens nicht nur für die Sicherung des Arbeitsplatzes: Die meisten Firmen haben schon auf dem Höhepunkt des Konjunkturerinbruchs zureichend bewiesen, daß sie ein hohes Eigeninteresse daran besitzen, ihre Stammbeschaft nicht zu entlassen. Dies gilt auch für Löhne und Arbeitsbedingungen, die sich offensichtlich für die Masse der Beschäftigten keineswegs in dem Maße verschlechtert haben, in dem dies zu erwarten gewesen wäre, wenn die Arbeitslosen tatsächlich

im Sinne einer »industriellen Reservearmee« als lohndrückende und Leistungsnormen erhöhende Konkurrenz gewirkt hätten.

Auch wenn weithin schärfer rationalisiert wird als früher, trifft dies doch bisher überwiegend Arbeitnehmergruppen mit »Randbelegstatus«, vor allem im Verwaltungsbereich. Auch wurde der – insgesamt wohl eher geringe – Abbau übertariflicher Lohnbestandteile zumeist im Monatsbruttoverdienst durch die Zunahme von Überstunden und Sonderschichten ausgeglichen, wenn nicht überkompensiert.

Vieles spricht jedoch dafür, daß dieser Zustand nicht von Dauer sein kann und daß eine Strategie mit sehr hohen Risiken belastet ist, deren Erfolg davon abhängt, daß die soziale und politische Toleranzschwelle gegenüber Massenarbeitslosigkeit für mehrere Jahre auf der jetzigen Höhe verbleibt.

Zwei Tatbestände sind hier vor allem zu bedenken: Einmal ist recht unwahrscheinlich, daß Unternehmensleitungen und betriebliche Personalpolitiker, wenn sie sich einmal mit dem neuen Zustand stark verfestigter Arbeitsmarktsegmentation vertraut gemacht haben, nicht doch dazu bereit und fähig sein sollten, die generelle Beschäftigungslage nunmehr zu einer Veränderung der Lohn-Leistungs-Relationen zu benutzen. Die Wirkungen fortdauernder Abschirmung der innerbetrieblichen Arbeitsmärkte gegen Massenarbeitslosigkeit verletzen – wenn schon keine essentiellen betrieblichen Interessen, so doch zumindest – seit Jahrzehnten kodifizierte und organisatorisch verfestigte Prinzipien der Betriebsführung; Betriebe werden über kurz oder lang versuchen, sie in irgendeiner Weise zu konterkarieren.

Zum anderen wird dieses Bestreben, die geschützten Zonen innerbetrieblicher Arbeitsmärkte – und sei es auch unter dem Vorwand einer volkswirtschaftlich notwendigen Erhöhung der Mobilität – aufzubrechen, in dem Maße an Wirksamkeit gewinnen, in dem die geburtenstarken Jahrgänge auf dem Arbeitsmarkt auftreten, die sich heute noch ganz überwiegend im Bildungs- und Ausbildungssystem befinden. Bestand bisher die Masse der Arbeitslosen aus Arbeitskräften, die wegen unzureichender Qualifikation und/oder wegen in ihrer Person – Alter, Geschlecht, Nationalität – liegender Gründe kaum eine Konkurrenz für die Arbeitskräfte in primären Arbeitsmärkten darstellten, so wird sich dieses ab 1977/78 recht rasch ändern.

Zum ersten Mal seit Beginn der Rezession sind dann auf dem Arbeitsmarkt von Jahr zu Jahr größere Mengen von Arbeitskräften verfügbar, die eine eher überdurchschnittlich hohe formale Qualifikation besitzen und im übrigen alle Merkmale aufweisen, die sie früher zum schnellen Eintritt in das primäre Arbeitsmarktsegment, in die geschützten Zonen

innerbetrieblicher Teilarbeitsmärkte, prädestiniert hätte: junge Arbeitskräfte deutscher Nationalität mit einer modernen, in ihrer Qualität akzeptierten und zertifizierten Ausbildung, die prinzipiell an einer langfristigen beruflichen Karriere interessiert und auch bereit sind, für chancenreiche Startbedingungen beträchtliche Opfer zu bringen.

Sicherlich wird nach wie vor der größere Teil dieser Nachwuchskräfte von den Betrieben ohne besondere Probleme aufgenommen. Es genügt jedoch, daß ein relativ kleiner Anteil eines Jahrgangs arbeitslos oder nur provisorisch weit unter Qualifikation und Anspruch beschäftigt ist, um erhebliche Teile der Beschäftigten in den primären Märkten erstmals massivem Konkurrenzdruck auszusetzen.

Die Konsequenzen einer solchen Entwicklung lassen sich im einzelnen noch kaum überblicken. Sicher scheint immerhin, daß die jetzige – wenngleich seit dem Winter 1976/77 bereits deutlich abnehmende – Gelassenheit großer Teile der Arbeitnehmer gegenüber der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftslage einer verbreiteten Unruhe weichen wird und daß die politischen Parteien über kurz oder lang diese Unruhe wahrnehmen und aufnehmen müssen; das plausibelste Szenario besteht infolgedessen darin, daß die vom Sachverständigenrat vertretene Strategie ihre politische Grundlage verlieren wird, bevor überhaupt Gelegenheit war, die Probe aufs Exempel ihrer Erfolgsträchtigkeit zu machen.

Besonders kritisch werden in diesem Zusammenhang Position und Rolle der Gewerkschaften sein, haben sie doch, indem sie stillschweigend eine Strategie der Senkung der Lohnquote akzeptierten, weit höher als irgendein anderer wirtschaftspolitischer Akteur auf eine einzige Karte – weitgehende Absicherung ihrer Mitglieder gegen schwerwiegende Folgen verschlechterter Beschäftigungslage – gesetzt. Wenn sich – vor allem im Gefolge des Auftretens der geburtenstarken Jahrgänge auf dem Arbeitsmarkt und eines sich verschärfenden Konkurrenzdrucks auch für die Beschäftigten in den primären, bisher geschützten Arbeitsmärkten – herausstellen sollte, daß diese Karte nicht mehr sticht, droht den Gewerkschaften eine innere Vertrauenskrise, die weit schwerer werden kann als die wilden Streiks der Jahre 1969 und 1972. Diese Vertrauenskrise wird die Gewerkschaften um so schärfer treffen, als ja gleichzeitig vielerorts die Basis ihres Handlungspotentials, nämlich die relativ geschützte Position großer Stammbesellschaften mit relativ homogenen Interessen, durch die gleiche Entwicklung, die auch die Vertrauenskrise auslöste, geschwächt wird. Die deutschen Gewerkschaften sähen sich dann erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg einer Situation ausgesetzt, wie sie in anderen Industrieländern schon seit langem immer wieder

auftritt und sich in der Bundesrepublik im Druckerstreik des Jahres 1976 erstmals abzuzeichnen begann – einer Situation nämlich, in der zunehmender Handlungszwang mit abnehmendem Handlungspotential zusammentrifft. Eine solche Situation kann Bestand wie gesellschaftliche Rolle der deutschen Gewerkschaften bedrohen.

### 3.3 Abwarten ist keine Politik!

Die in der Fachöffentlichkeit ganz überwiegend vertretene Politik läßt die Rückkehr zu Vollbeschäftigung allenfalls am Ende einer längeren Periode erwarten. Es sei das Gebot der Stunde, nicht die Nerven zu verlieren, sondern den »Selbstheilungskräften« der Wirtschaft geduldig und vertrauensvoll Zeit zu lassen. Im vorstehenden wurde zu zeigen versucht, welche Gefahren mit einem solchen beschäftigungspolitischen Attentismus verbunden wären.

Sicherlich lastet die Furcht vor einer neuen Beschleunigung des Preisauftriebs auf jeder wirtschaftspolitischen Entscheidung; doch hat die scheinbar schmerzlose Weise, mit der 1974/75 die Vollbeschäftigungsgarantie suspendiert werden konnte, offenkundig eine Übersteuerung in Richtung auf Stabilität begünstigt und einer Option Vorschub geleistet, die nun ihrerseits in ein neues Dilemma führt, da die Zeit, die sie zum Erfolg bräuchte, sehr wahrscheinlich gar nicht zur Verfügung steht.

Nun könnte man sehr wohl darüber diskutieren, ob in einer bestimmten Situation für eine begrenzte Zeit nicht ein solches Risiko einfach deshalb eingegangen werden muß, weil der Wirtschaftspolitik überhaupt keine andere Alternative offensteht: Wenn wirklich nur die Wahl zwischen sich beschleunigender Inflation und vorübergehender, wenngleich einige Jahre dauernder Arbeitslosigkeit bestünde, wäre der gegenwärtige wirtschaftspolitische Kurs sicherlich nicht ganz illegitim – und wohl auch, wenngleich unter großen Mühen, politisch legitimierbar. Doch scheint nach dem Vorstehenden keineswegs gesichert, daß der ausweglose Zwang zur Wahl zwischen Stabilität und Vollbeschäftigung wirklich in der Natur der Sache angelegt und nicht bloß Ausfluß einer unzulänglichen, begrenzten und kurzschlüssigen Analyse ist.

Akzeptiert man die weiter oben skizzierte Erklärung der augenblicklichen Situation, so lassen sich immerhin drei Perspektiven benennen, in denen – wenn auch mit unterschiedlichen Zeithorizonten der Wirkung – eine aktive Vollbeschäftigungspolitik versucht werden könnte und sollte:

- a) In einer ersten Perspektive, in der auch die schnellsten Effekte zu erwarten sind, wird es darum gehen, *den Spielraum zum Einsatz nachfragesteigernder Maßnahmen* im klassischen Sinne dadurch zu

*erhöhen, daß man ihre inflationären Effekte soweit wie möglich neutralisiert.* Ziel muß es also in dieser Perspektive sein, für schnelle Wiederbesetzung der offensichtlich noch zahlreichen derzeit unbesetzten Arbeitsplätze zu sorgen, indem den Unternehmen entsprechende Absatzmöglichkeiten eröffnet werden; hierzu müssen jedoch die aus der Stabilisierungsstrategie der Unternehmen und der Arbeitsmarktsegmentation resultierenden Blockierungen durchbrochen werden, um sicherzustellen, daß verstärkte Nachfrage sofort zu erhöhter Beschäftigung führt und nicht überwiegend oder wenigstens zuerst zur Durchsetzung von Preiserhöhungen benutzt wird.

Dies ist nicht einfach, aber keineswegs ganz unmöglich. So könnten zum Beispiel Lohnkostenzuschüsse für Arbeitnehmer, die zusätzlich zu einer Bezugsbelegschaft beschäftigt werden, wie Erfahrungen in Schweden zeigen, sehr wohl die Bereitschaft der Unternehmen steigern, auf zusätzliche Nachfrage auch schnell mit einer Produktionsausweitung zu antworten, die neue Arbeitskräfte erfordert.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Kombination von globalsteuernden Maßnahmen der Nachfragebelebung einerseits und einzelwirtschaftlichen Anreizen zur Beschäftigung zusätzlicher Arbeitskräfte andererseits. Das eine ohne das andere bewirkt entweder eine Steigerung des Preisauftriebs oder bloße Subventionierung der Unternehmen jeweils ohne nennenswerte Beschäftigungseffekte.

- b) In einer weiteren Perspektive kann Politik erst nach einer gewissen Anlaufzeit Beschäftigungseffekte zeitigen; diese Effekte versprechen jedoch dauerhafter und tragfähiger zu sein als die eben skizzierte Kombination klassisch-konjunkturpolitischer Maßnahmen mit einer Reduzierung der Kosten für die Beschäftigung zusätzlicher Arbeitskräfte.

In dieser Perspektive geht es darum, *neue Wachstumsziele zu ermitteln und sicherzustellen, daß die ihnen entsprechenden latenten Bedürfnisse sich zu beschäftigungswirksamer Nachfrage artikulieren können.*

Die Diskussion über eine solche Strategie gezielten Wachstums – die eindeutig im Gegensatz zu der etwa vom Sachverständigenrat proklamierten unspezifischen »wachstumspolitischen Vorsorge« steht – läßt bereits in ersten Konturen einige Ziele mit meist hohem Beschäftigungseffekt erkennen, auf die sich wachstumsfördernde Politik konzentrieren könnte und sollte: zum Beispiel Altbausanierung und -renovierung, Entwicklungshilfe; neue Technologien der Energiegewinnung und/oder Energieeinsparung.

Zwar liegt den meisten dieser Vorschläge noch die Vorstellung zugrunde, Aufgabe des Staates sei es vor allem, einem neuen Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung durch Verminderung der Innovationskosten und -risiken über die Schwelle hinwegzuhelfen, jenseits derer dann der Markt kostendeckende Preise erbringen müßte. Denkt man jedoch in dieser Richtung weiter, so muß man auch akzeptieren, daß in Zukunft die Herstellung und Instandhaltung bestimmter Güter mit ausgeprägtem Infrastrukturcharakter sowie die Erbringung bestimmter Dienstleistungen, die nicht mehr über den Markt, sondern nur mehr über irgendwie geartete Umlageverfahren fiskalischer oder parafiskalischer Art finanziert sind, eine wachsende Zahl von Arbeitskräften beschäftigen werden.

Die für einen Wirtschaftsabschwung charakteristische Schere zwischen noch steigender Sozial- und Steuerbelastung der Bruttoeinkommen und deren verlangsamtem Anstieg hat in der Bundesrepublik die Diskussion über die wachstums- und beschäftigungspolitische Rolle der Öffentlichen Haushalte in eine sehr gefährliche Sackgasse geführt. Die akzeptable Höhe der Staatsquote am Bruttosozialprodukt kann nicht allein im Hinblick auf das Verhältnis zwischen individuellem Brutto- und Nettoeinkommen bestimmt werden, wie es sich bei steigenden Nominalverdiensten und überwiegend progressiven Abgabesätzen darstellt. Wenn offenkundig einerseits bestimmte wichtige Bedürfnisse nur durch verstärkte Beteiligung der Öffentlichen Haushalte an der Finanzierung entsprechender Dienstleistungen oder Infrastruktureinrichtungen befriedigt werden können, wenn andererseits die zur Erbringung dieser Leistungen bzw. zum Bau dieser Infrastruktur benötigten Arbeitskräfte ohne Beschäftigung sind und als Arbeitslose nicht viel geringere direkte und indirekte öffentliche Kosten verursachen, als ihre sinnvolle Beschäftigung mit Hilfe verstärkter öffentlicher Ausgaben erfordern würde, ist es reine Demagogie zu fragen, ob die hierzu benötigten öffentlichen Mittel nicht die Staatsquote übermäßig erhöhen, statt darüber nachzudenken, wie sie am vernünftigsten, also mit den wenigsten negativen Nebeneffekten, aufgebracht werden sollen.

- c) Politiken in einer dritten Perspektive endlich – die nur langfristige Effekte haben können – müssen zum Ziel haben, *die Arbeitsmarktsegmentation zu vermindern und damit der Arbeitsmarkt-, der Konjunktur- wie der Strukturpolitik wieder neue Bewegungsfreiheit zu verschaffen.*

Ein wichtiger Ansatzpunkt hierzu ist sicherlich die Bildungspolitik, indem sie Qualifikationen generalisiert, die heute nur betriebsspezifisch erwerbbar sind, und damit sowohl das Interesse der Beschäftigten wie das Interesse der Beschäftiger an einer zu engen Betriebsbindung vermindert. Das Schwergewicht entsprechender Maßnahmen muß sowohl auf dem Ausbau beruflicher Bildung für Nachwuchskräfte wie auf einer massiven Erweiterung der Angebote zusätzlicher oder nachholender Qualifizierung für bereits Erwerbstätige liegen.

Andere Ansatzpunkte sind vor allem im Bereich der Sozialpolitik (die allerdings mit der Transferierbarkeit der Betriebsrenten hier schon wichtige Vorleistungen erbracht hat), der Wohnungsbaupolitik und anderen Bereichen staatlicher Intervention wie kollektivrechtlicher Normsetzung zu finden.

Bei all dem darf nicht vergessen werden, daß zwischen Konjunktur-entwicklung und Arbeitsmarktsegmentation ein sehr enger Zusammenhang besteht: Je unstabiler die gesamtwirtschaftliche oder auch sektorale bzw. regionale Wirtschaftsentwicklung verläuft, desto größer wird das Interesse der Unternehmen, durch entsprechende Absatz-, Produktions- und Investitionspolitik die Marktturbulenzen beherrschbar zu halten; desto stärker muß dann auch die Personalpolitik auf verstärkte Betriebsbindung großer und wachsender Teile der Belegschaft bedacht sein und desto mehr wird sich auch das Interesse der Arbeitnehmer notgedrungen diesen betrieblichen Politiken unterordnen und damit selbst zur Vertiefung der Arbeitsmarktsplaltung beitragen.

Es konnte weder Aufgabe dieses Artikels noch Ehrgeiz des Verfassers sein, mehr als einige erste Orientierungen einer aktiven Vollbeschäftigungspolitik zu skizzieren. Der Weg, der von hier zu einem konsistenten, auf Maßnahmenebene ausformulierten Aktionsbündel führt, ist mühsam; sicherlich werden sich hierbei einige der vorgeschlagenen Orientierungen als unfruchtbar, andere, hier nicht benannte hingegen als wichtig erweisen. Dies ist jedoch ohne Belang. Wichtig ist vor allem, der arbeitsmarktpolitischen Diskussion in der Bundesrepublik überhaupt den Mut zu geben, ihre eigenen Ziele zu definieren, statt auf – wenig praktikable oder wenig erfolgreiche oder kostspielige – Maßnahmen zur Verminderung des Arbeitskräfteangebots fixiert zu bleiben und damit faktisch einer Strategie zuzustimmen, die ihrerseits Arbeitslosigkeit zumindest als notwendige Randbedingung einkalkuliert.

# Aufklärung als Gestaltung

## Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben \*

Burkart Lutz / Rainer Schultz-Wild

### 1. Die Gestaltbarkeit von Arbeitsorganisation – eine sozialwissenschaftliche Erkenntnis der siebziger Jahre

Eines der wichtigsten Ergebnisse sozialwissenschaftlicher und insbesondere industriesoziologischer Technikforschung der siebziger Jahre bestand darin, die bis dahin nahezu unbestrittene, ja weithin als Selbstverständlichkeit betrachtete These zunächst in Frage zu stellen und dann zu widerlegen, daß die Arbeitsorganisation durch die technischen Merkmale von Produkt und Produktionsverfahren determiniert sei, daß also ganz bestimmte Formen von Arbeitsteilung und Aufgabenzuschnitt realisiert werden müßten, wenn unter gegebenen technischen Bedingungen rentabel (gewinnmaximierend) produziert werden sollte:

Auch bei weitgehend identischen produktionstechnischen Verhältnissen und mit nicht nachweislich verschiedenem wirtschaftlichem Ergebnis sind sehr unterschiedliche Formen von Arbeitsorganisation, von Aufgabenzerlegung oder -bündelung, von Arbeitsinhalten, von Qualifikationsanforderungen und deren Verteilung auf die einzelnen Arbeitsplätze und Arbeitskräfte möglich. Dies wurde sowohl mit plausiblen theoretischen Argumentationen begründet<sup>1</sup> wie auch empirisch nachgewiesen, vor allem im Rahmen von internationalen Vergleichen<sup>2</sup>.

Die Arbeitsorganisation scheint vor allem in dem Maße gegenüber den technischen Gegebenheiten offen und damit gestaltbar und gestaltungsbedürftig zu werden, indem Hochmechanisierung und beginnende Automatisierung die unmittelbare Einbindung menschlicher Arbeitsleistung in den materiellen Produktionsprozeß lockern, physische und zeitliche Entkopplung menschlicher Arbeitsverrichtungen vom

\* zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart/Rainer Schultz-Wild, 1986: Aufklärung als Gestaltung – Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben. In: *WSI-Mitteilungen* 39 (10), 669–678

1 So zum Beispiel bei Lutz 1969 und bei dem kurz darauf entstandenen, allerdings erst später publizierten Text von Altmann, Bechtele und Lutz 1978.

2 Erstmals in der neueren soziologischen Diskussion wurde die These von der technischen Indeterminiertheit, also Nichtfestgelegtheit der Arbeitsorganisation anhand von empirischen Untersuchungen in modernen Erdölraffinerien formuliert von Kluth 1959. Zum internationalen Vergleich siehe insbesondere Lutz 1976 und Sorge 1985.

Prozeßablauf ermöglichen und damit auch Gelegenheit geben, Aufgaben ganz anders an einzelnen Arbeitsplätzen zu kombinieren und zu bündeln, als dies bisher machbar war.

Sicherlich gibt es gute Gründe für die Vermutung, daß bei der Betreuung stärker automatisierter Fertigungen ebenso wie bei der Wartung und Instandhaltung komplexer, großtechnischer Anlagen die betrieblichen Interessen alles in allem am besten durch eine Arbeitsorganisation befriedigt werden, die durch eher geringe fachliche und funktionale Arbeitsteilung geprägt ist und insofern »professionellen« Charakter trägt, als die von ihr definierten Arbeitsplätze mit Arbeitskräften besetzt sein müssen, die ein recht breites berufliches Einsatzfeld beherrschen und über Kompetenzen verfügen, die, um einen häufig benutzten Begriff aus der Fertigungstechnik aufzunehmen, sich wechselseitig ersetzen und nicht (wie bei stärker arbeitsteiligen Organisationsformen) ergänzen. Eine solche Arbeitsorganisation ist wegen der von ihr ermöglichten geringeren Besetzungsdichte im Regelfall auch bei höheren individuellen Löhnen kostengünstiger, sichert hohe Anlagenverfügbarkeit, erlaubt eine flexible Produktionsweise mit schnellen Reaktionen auf Kundenwünsche und Marktsignale und kann Produkt- und Verfahrensinnovationen wesentlich leichter bewältigen als arbeitsorganisatorische Varianten mit substantiell höherer Arbeitsteilung<sup>3</sup>.

Dies bedeutet allerdings keineswegs, daß sich eine solche Arbeitsorganisation überall durchsetzen müßte. Vielmehr sind – nicht zuletzt mit Hilfe leistungsfähiger rechnergestützter Informations- und Steuerungssysteme – auch wesentlich arbeitsteiligere Formen von Arbeitsorganisation technisch darstellbar, sie können bei geringeren Anforderungen an Flexibilität und Innovativität der Fertigung und bei entsprechenden relativen Kosten von mehr oder weniger qualifizierter Arbeitskraft auch betriebswirtschaftlich oftmals mit professionellen Formen der Arbeitsorganisation einigermaßen konkurrieren.

Deshalb darf nicht überraschen, daß solche arbeitsteiligen Organisationsvarianten bei automatisierter Fertigung recht häufig zu beobachten sind. Dies kann mehrere Gründe haben: So werden beispielsweise Betriebe, die vor den andernfalls notwendigen Eigenentwicklungen oder doch wenigstens Anpassungsleistungen zurückscheuen, von den am Technologiemarkt verfügbaren erprobten Systemkonfigurationen oftmals zu technisch scheinbar problemloseren Lösungen mit höherer Arbeitsteiligkeit gedrängt. Auch kommen solche Lösungen vielfach starken Interessen einflußreicher Managementinstanzen entgegen. In solchen

<sup>3</sup> Vgl. hierzu insbesondere Asendorf-Krings 1979 und Lutz 1982. Siehe hierzu neuerdings auch Kern/Schumann 1984.

Fällen läßt sich ihre Einführung plausibel mit dem Fehlen entsprechend qualifizierter Systembediener rechtfertigen.

Alles in allem scheint es also einen sich mit zunehmender Automatisierung verbreiternden Korridor arbeitsorganisatorischer Lösungen zu geben, die alle mit den grundlegenden, überlebenswichtigen betrieblichen Interessen einigermaßen vereinbar sind. Zugleich spricht sehr vieles dafür, daß die innerhalb dieses Korridors liegenden arbeitsorganisatorischen Lösungen in ganz unterschiedlichem Maße essentiellen Interessen der unmittelbar betroffenen Belegschaft, größerer Arbeitnehmerkollektive bzw. der Allgemeinheit entgegenkommen oder zuwiderlaufen. Deshalb ist es offenbar von hoher Dringlichkeit, überall dort, wo Betriebe – in einzelnen großen oder auch in vielen aufeinanderfolgenden kleineren Schritten – ihre Fertigung automatisieren, dafür zu sorgen, daß sich unter den technischökonomisch zulässigen Lösungen diejenigen durchsetzen, die den Arbeitnehmerinteressen möglichst gut entsprechen. Dies scheint insbesondere bei solchen Organisationsformen der Fall zu sein, die sich durch ihre geringe Arbeitsteiligkeit scharf von der tayloristischen Tradition unterscheiden und wegen ihres »professionellen« Charakters erhebliche Spielräume für Eigenverantwortung und Autonomie der Arbeitskräfte beinhalten.

## **2. Die Verantwortung der Sozialwissenschaften und die Frage ihrer Einlösung**

Es ist deshalb nicht erstaunlich, daß die Sozialwissenschaften (und die Sozialwissenschaftler) in dem Maße, in dem Praktiker in Betrieben und Verbänden die von ihnen formulierte und begründete These der technologischen Indeterminiertheit und damit der Gestaltbarkeit und Gestaltungsbedürftigkeit von Arbeitsorganisation rezipieren und akzeptieren, nun ihrerseits in die Verantwortung genommen werden: Die Sozialwissenschaften müßten über bloße »Obduktionsforschung« vergangener Verhältnisse – wie dies ein sehr kenntnisreicher Bonner Ministerialer vor einiger Zeit ironisch formulierte – hinauskommen und sich bemühen, auch für die Praxis nützliche, anwendbarer verwertbare Ergebnisse zu erbringen. Sie dürften nicht immer nur wie »Richter ohne Gesetz« im nachhinein den Praktiken und den Kollegen anderer Disziplinen, die nicht davor zurückscheuen, sich in der Praxis notfalls auch die Hände schmutzig zu machen, vorwerfen, was diese alles versäumt, nicht bedacht und falsch gemacht hätten – wie ein Ingenieurwissenschaftler in einer erregten Debatte sagte. Bloße Objektivität und Neutralität der Sozialwissenschaft dienen unter diesen Umständen, so die Vertreter einer sehr dezidierten Position innerhalb der Sozialwissenschaften, nur

der stärkeren Seite, also der Unternehmensleitung, so daß der Sozialwissenschaftler nicht zögern dürfe, sich aktiv auf Seiten der Schwächeren, der Arbeitnehmer, zu engagieren und diesen seine wissenschaftliche Kompetenz gestaltend dienstbar zu machen.

Die Frage, ob und wie sich der Sozialwissenschaftler unmittelbar in betrieblichen Prozessen der Reorganisation von Arbeit (und – hiermit unlösbar verbunden – der Mensch-Maschine- bzw. Mensch-System-Schnittstellen) engagieren kann, darf und soll, erhielt eine ganz besondere Bedeutung und Virulenz durch das Anlaufen des Humanisierungsprogramms der Bundesregierung in der Mitte der siebziger Jahre, das sozialwissenschaftliche Begleitforschung bei betrieblichen Modellvorhaben arbeitsorganisatorischer Art oder mit größeren arbeitsorganisatorischen Implikationen zur Regel machte. Damit befanden sich viele Sozialwissenschaftler recht unvorhergesehen in einer komplizierten und schwierigen Situation, zu deren Bewältigung ihnen die Tradition des eigenen Faches kaum brauchbare Orientierungen lieferte und in der sie zumeist von Anfang an konkreten Interventionserwartungen und Gestaltungsanforderungen ausgesetzt waren, ohne daß jemand danach fragte, ob sie dies wollten oder nicht, ob sie hierzu in der Lage seien oder nicht: Als Begleitforscher waren die Sozialwissenschaftler über lange Zeiten hinweg in Projektabläufe, in Diskussions- und Entscheidungsprozesse einbezogen, in denen sie selbst dann nicht in kritischer Distanz verharren konnten, wenn – selten genug – ihr Auftrag bloß beobachtend-analysierender Art war und ihnen keine ausdrückliche Verantwortung für das Projektergebnis aufbürdete. Als Begleitforscher blieb und bleibt den Sozialwissenschaftlern deshalb kaum etwas anderes übrig, als die Sache der – begleitenden – Projektbeteiligten zumindest teilweise zur ihren zu machen, wenn sie nicht vor sich und ihren Partnern ganz und gar unglaubwürdig werden wollten.

Schon Ende der siebziger Jahre setzte demzufolge im Umfeld der Humanisierungsforschung eine Diskussion über die Rolle der Sozialwissenschaften bei der betrieblichen Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation ein, die zumindest zeitweise recht emotionalisiert verlief<sup>4</sup>. Freilich wurde diese Diskussion zumeist entlang eines zumindest vereinfachten, wenn nicht falschen Gegensatzpaares – »Gestaltungsverantwortung gegen soziale Verantwortungslosigkeit« – geführt, die zwar für polemische Formulierungen einiges hergibt, jedoch weder die in der Diskussion vertretenen Positionen noch den Kern des Problems trifft.

---

4 Siehe hierzu beispielsweise Brödner 1981.

Der Kern des Problems liegt nicht in der Frage, ob sich die Sozialwissenschaften aus der gesellschaftlichen Praxis heraushalten oder gar – wie gelegentlich unterstellt: im Namen ihrer »analytisch-diagnostischen Aufgabenstellung« – sich aus ihr gewissermaßen wegstellen können. Diese Position wird wohl weder offen noch auch insgeheim von irgendeinem der Sozialwissenschaftler ernsthaft vertreten, die in dem hier zur Debatte stehenden Forschungsfeld tätig sind. Im Zentrum des Problems steht vielmehr die Frage, was Sozialwissenschaften als organisierte Wissenschaft (und jenseits des persönlichen oder beruflichen Engagements einzelner Sozialwissenschaftler) in die Gestaltung sozialer – und hier speziell: betrieblicher – Realität einbringen können und wie sie dies am wirksamsten tun sollen.

Die Vielzahl der mehr oder minder klar ausformulierten Antworten auf diese Frage<sup>5</sup> läßt sich zwischen zwei Gegensatzpaaren verorten:

Das eine Extrem kann man, etwas verkürzt, mit dem Begriff des »Sozialingenieurs« bezeichnen. Ihm entspricht die Vorstellung eines möglichen und wünschenswerten Zustands, in dem sozialwissenschaftliche Kompetenz gleichartig und gleichrangig mit ingenieur- und arbeitswissenschaftlicher Kompetenz in die Konzeption, Planung und Realisierung soziotechnischer Systeme einfließt: Sozialwissenschaftler haben gemäß dieser Konzeption dafür Sorge zu tragen, daß die Auslegung solcher Systeme gemäß den von ihnen einzubringenden Human- bzw. Sozialkriterien optimal wird.

Die Vertreter der Gegenposition bezweifeln hingegen, daß die Sozialwissenschaften jetzt und in absehbarer Zeit fähig sein könnten, ausreichend verlässliche Gestaltungsregeln aufzustellen, deren Bedingtheit durch je spezifische Konstellationen und deren hauptsächliche Folgewirkungen soweit untersucht und überprüft sind, daß sie guten Gewissens, ohne größere Vorbehalte und Risiken, als soziotechnische Handlungsanweisungen angeboten und in der Praxis benutzt werden können. Sie bezweifeln darüber hinaus, daß es – insbesondere in dem konfliktreichen Feld des Industriebetriebs, in dem sich verschiedene und mit unterschiedlichen Mandaten ausgestattete Akteure gegenüberstehen – eine legitime Basis für ein sozialwissenschaftliches Expertentum geben könne, das in Analogie zu den naturwissenschaftlich begründeten Kriterien der Ingenieure (wie Effizienz, Zuverlässigkeit u. ä.) über seine eigenen normativen Maßstäbe verfügt (die man als »menschengerecht«, »sozialverträglich« oder »sozialförderlich« bezeichnen könnte), mit deren Hilfe wissenschaftliche, das heißt interpersonal nachprüfbare

---

5 Sehr differenziert hierzu beispielsweise Deeke 1982.

Aussagen präskriptiver Natur gemacht werden können und in denen verbindliche Handlungsanweisungen enthalten sind.

Mit der Behauptung, Soziologie wäre mit der – soziotechnischen – Aufgabe der Steuerung von sozialen Entwicklungen und des Entwurfs denkbarer und wünschenswerter sozialer Strukturen theoretisch, methodisch und deontologisch überfordert<sup>6</sup>, wollen die Vertreter dieser Gegenposition zu der des »Sozialingenieurs« nicht Resignation, sondern Realismus fördern, werde doch die »analytisch-diagnostische Aufgabenstellung« der Soziologie diese Wissenschaft sehr wohl dazu befähigen, »wichtige Grundlagen und Voraussetzungen für steuernde Eingriffe« in betriebliche Prozesse der Gestaltung von Mensch-Maschine-Beziehungen und Arbeitsorganisation zu schaffen. (Lutz 1989)

Anhand der Erfahrungen in einem kürzlich abgeschlossenen größeren betrieblichen Innovationsvorhaben, das im Rahmen eines Technologieprogramms (und nicht des HdA-Programms) mit Bundesmitteln gefördert wurde, sei nunmehr zu zeigen versucht, daß diese Position, die man mit einer griffigen Formel »Aufklärung als Gestaltung« nennen könnte, nicht nur dem immer noch beschränkten Wissensfundus der Sozialwissenschaft und der schwierigen Stellung des Sozialwissenschaftlers im Handlungsfeld des Betriebs Rechnung trägt, sondern letztendlich auch einen erheblichen Grad an praktisch-gestalterischer Wirksamkeit für sich beanspruchen kann.

### 3. Ein betriebliches Innovationsvorhaben und seine Begleitforschung als Beispiel

Anlaß und zentraler Gegenstand der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung, aus deren Erfahrungen und Ergebnissen hier berichtet wird, war ein fertigungstechnisches Innovationsvorhaben in einem Großbetrieb des Maschinenbaus, das der Planung, dem Bau und der praktischen Erprobung eines flexiblen Fertigungssystems (FFS) galt. Ein solches System besteht aus einer Mehrzahl von meist CNC-gesteuerten Werkzeugmaschinen, die über ein gemeinsames Transport- und Handhabungssystem für Werkstücke miteinander verkettet und durch eine übergeordnete Steuerung miteinander vernetzt sind. Konkret handelt es sich um ein eher großdimensioniertes System mit mehr als einem Dutzend von sich teilweise ersetzenden, teilweise ergänzenden Werkzeugmaschinen<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> So in einem Thesepapier von Lutz 1981, das in der hier referierten Diskussion auf heftige Kritik stieß.

<sup>7</sup> Zusammen mit den Ergebnissen der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung sind auch die wichtigsten Merkmale des Innovationsvorhabens dargestellt in Schutz-Wild/Asendorf u. a. 1986. – Ein aktueller Überblick findet sich bei Fix-Sterz/Lay/Schultz-Wild 1986.

Der Betrieb verband mit dem Innovationsvorhaben, dessen Planung bis in die Mitte der siebziger Jahre zurückreichte, mehrere Ziele: Im Vordergrund stand das fertigungspolitische Interesse an einer Modernisierung des Produktionsapparats; angestrebt wurde sowohl eine nachhaltige Steigerung der Produktivität wie eine erhöhte Reaktionsfähigkeit der Fertigung auf die in neuerer Zeit zunehmend schneller wechselnden Markterfordernisse und Kundenwünsche; zugleich sollten verkürzte Durchlaufzeiten die Lieferbereitschaft erhöhen und das in der Fertigung gebundene Kapital reduzieren.

Daneben sollte das Projekt auch produkt- und absatzpolitischen Zielen dienen: Mit der Eigenentwicklung wichtiger Systemkomponenten und der Erprobung eines auch in anderen Betrieben anwendbaren fertigungstechnischen Konzepts sollte die Möglichkeit erkundet werden, im Zuge von Produktdiversifikation ein neues Marktsegment zu erschließen. Schließlich wurde das Vorhaben auch mit dem Ziel begründet, die Arbeitsbedingungen der im System Beschäftigten zu verbessern, insbesondere durch die weitgehende Ausschaltung monotoner und bei vielen Teilen auch schwerer Arbeit beim Be- und Entladen der Werkzeugmaschinen.

Abgesehen hiervon spielten soziale und personelle Fragen im Rahmen des Vorhabens ursprünglich kaum eine Rolle: Überlegungen zur zukünftigen Arbeitsorganisation waren zunächst noch nicht angestellt worden und verboten sich in den Augen der Projektverantwortlichen wohl schon deshalb, weil das Projekt vor allem darauf angelegt war, einen möglichst hohen Automatisierungsgrad zu erreichen, ohne daß von vornherein schon absehbar war, wo hier die Grenzen liegen und was – als Restfunktionen – noch von den Systembedienern zu übernehmen sein würde. Entsprechend vage waren anfänglich auch die Vorstellungen über die Zahl der Systembediener, die sich erst im Laufe des Projekts präzisierten. In jedem Fall ging man davon aus, daß die Zusammenstellung der Systemmannschaft keine besonderen Probleme aufwerfen dürfte, daß es vielmehr genügen müsse, in einem relativ späten Stadium des Projekts wegen ihrer Vorqualifikation und einschlägigen Arbeitserfahrungen geeignete Bewerber in einigen Wochen Ausbildung bzw. Unterweisung am Arbeitsplatz auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Daß damit faktisch eine Obergrenze für die an den neuen Arbeitsplätzen zulässigen Qualifikationsanforderungen gezogen war, erschien im Hinblick auf die Vermarktbarkeit der entwickelten Systemkomponenten und strukturell eher sinnvoll, da dann auch zukünftige Kunden bei deren Einsatz keine Qualifikationsengpässe zu befürchten hätten.

Wie bei allen bundesgeförderten Vorhaben vergleichbarer Art und Größe wurde das Werksprojekt durch eine Reihe von spezialisierten Begleitforschungsprojekten ergänzt. Neben mehreren ingenieurwissenschaftlichen und einem arbeitswissenschaftlichen Institut war auch das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung von Anfang an in dieser Form an dem Innovationsvorhaben beteiligt.

Im Unterschied zu den anderen Begleitforschern, die jeweils – allein oder in Zusammenarbeit mit Spezialisten des Unternehmens – die Verantwortung für bestimmte Arbeitspakete des Projekts übernommen hatten, sollten die Sozialwissenschaftler gemäß den ursprünglich von allen Beteiligten akzeptierten und im Projektauftrag ausdrücklich festgelegten Zielen nicht in den Projektablauf intervenieren. Ihre Aufgabe sollte es vielmehr sein, am Beispiel des begleiteten Innovationsvorhabens die Entwicklung von flexibler Automatisierung in der zerspanenden Bearbeitung kleiner und mittlerer Serien im Hinblick auf deren soziale Auswirkungen zu beobachten. Ihre Beschreibungen und Analysen sollten möglichst zuverlässige und weitreichende Schlüsse auf zu erwartende Veränderungstendenzen von Arbeitssituation und Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz- und Qualifikationsstruktur in den Teilen der metallverarbeitenden Industrie (insbesondere Maschinenbau, aber wenigstens teilweise auch Fahrzeugbau und ähnliches) erlauben, in denen ähnliche Fertigungsbedingungen bestehen bzw. sich möglicherweise herausbilden werden.

Dennoch wurde die Projektgruppe, die im ISF zur Durchführung der Begleitforschung gebildet worden war<sup>8</sup>, während des Projektverlaufs in vielfältiger und zum Teil sehr nachdrücklicher Form zu aktiver Beteiligung an der Planung und Gestaltung der arbeitsorganisatorischen und personalwirtschaftlichen Verhältnisse beim neuen Fertigungssystem und seinem Anlaufen gedrängt: sei es, weil ihre Mitglieder durch die formale Projektstruktur in die Arbeitsgemeinschaft mit den anderen Begleitforschern eingebunden waren, die ihrerseits unmittelbar an der Konzipierung, Planung und Konstruktion des Systems mitwirkten; sei es, weil betriebliche Instanzen – und zwar in erster Linie, aber nicht nur, der Betriebsrat – von den Sozialwissenschaftlern bei der Bewältigung der mit Aufbau und Einsatz des Systems verbundenen sozial- und personalpolitischen Aufgaben und Probleme Orientierungs-, wenn nicht sogar Entscheidungshilfen erwarteten; oder sei es auch einfach deshalb, weil Sozialwissenschaftler unmöglich während mehrerer Jahre in einem

---

<sup>8</sup> Zu dieser Gruppe gehörten insbesondere: I. Asendorf-Krings, M. v. Behr, Ch. Köhler, B. Lutz, Ch. Nuber, H. Schnorr und R. Schultz-Wild, die auch gemeinsam – mit Ausnahme von H. Schnorr – den Abschlußbericht erstellten.

Betrieb ein- und ausgehen und am Auf und Ab eines so ehrgeizigen Innovationsprojekts teilnehmen können, ohne sich nicht doch in der einen oder anderen Weise auch für dessen Ergebnis verantwortlich zu fühlen.

Damit stellten sich der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung zwei Fragen, auf die sie möglichst bald eine Antwort finden mußte:

- > Wie könnte ein mit Hilfe des Innovationsvorhabens zu erreichender Zustand arbeitsorganisatorischer und personalwirtschaftlicher Art aussehen, der essentielle Interessen sowohl des Betriebes wie der Arbeitnehmer ausreichend befriedigt, und welche Entwicklungen und Maßnahmen erscheinen dazu geeignet, einen solchen Zustand herbeizuführen?
- > Welchen Beitrag können die Sozialwissenschaftler hierbei leisten, ohne gleichzeitig die Voraussetzung für die Erfüllung ihrer – nach wie vor wichtigen – Aufgabe zu zerstören, am Beispiel des beobachteten Vorhabens generellere Entwicklungstendenzen zu ermitteln?

Die erste Frage läßt sich, so wurde sehr bald deutlich, nur beantworten, wenn man bereit ist, über das Innovationsprojekt hinauszuschauen: Die Erhebungen und Analysen der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung konzentrierten sich demzufolge zunächst auf das weitere betriebliche Umfeld des Innovationsvorhabens, auf die dort bestehenden Formen von Arbeitsorganisation und die ihnen korrespondierenden Personal- und Qualifikationsstrukturen und auf deren mittelfristige Entwicklung. Zugleich wurde am Beispiel kürzlich abgeschlossener technisch-organisatorischer Umstellungen vergleichbarer Größenordnung die betriebsübliche Praxis bei der personellen Bewältigung von fertigungstechnischen Innovationen untersucht. Überdies wurden Erfahrungen und Untersuchungsbefunde aus anderen Betrieben herangezogen, die sich in der einen oder anderen Weise in vergleichbaren Situationen befunden hatten.

Die hierbei gewonnenen Ergebnisse (von denen einige unter 4. sehr knapp skizziert sind) erlaubten einmal eine recht sichere Einschätzung der unter Status-quo-Bedingungen zu erwartenden arbeitsorganisatorischen und personalwirtschaftlichen Verhältnisse im flexiblen Fertigungssystem, der hierdurch voraussichtlich begründeten Problemlagen für Betriebe und betroffene Arbeitnehmer und der Ansatzpunkte für eine alternative Strategie (5.). Zugleich konnte mit ihrer Hilfe auch (6.) eine durchaus plausible und praktikable Antwort auf die zweite Frage gegeben werden, die sich den Begleitforschern gestellt hatte.

#### 4. Die Ausgangslage: Gegebene Strukturen und eingespielte Praktiken

Die Recherchen, Erhebungen und Analysen, die im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung angestellt wurden<sup>9</sup>, machten vor allem drei Sachverhalte sichtbar, die in dem hier behandelten Zusammenhang von Bedeutung sind:

1. Bei dem Fertigungsbereich, in den das flexible Fertigungssystem – und zwar zumindest nach den ursprünglichen Intentionen als erster Schritt auf dem Wege zu einer umfassenden Automatisierung – integriert werden sollte, handelte es sich, ebenso wie bei den meisten anderen Fertigungsbereichen des Werks, um eine ausgesprochene Angelerntenfertigung.

Arbeitsorganisation und Arbeitskräftestrukturen sind durch starke Arbeitsteilung und hierarchische Differenzierung gekennzeichnet. Technische Büros und Dienstleistungsabteilungen – für Arbeitsvorbereitung, Programmierung, Terminsteuerung, Instandhaltung, Qualitätskontrolle u. ä. – spielen eine wesentliche Rolle bei der Planung, Steuerung und Überwachung des Produktionsablaufs. Innerhalb der Werkstätten besteht die Mehrheit der Beschäftigten aus Maschinenbedienern, deren Anlernqualifikation jeweils nicht nur auf bestimmte Fertigungsverfahren (wie Bohren, Drehen, Fräsen), sondern oftmals auch auf bestimmte Maschinentypen und diesen zugeordnete Ausschnitte aus dem Produktionsprogramm der Werkstätten spezialisiert ist. Diese horizontale Spezialisierung wird durch eine ausgeprägte vertikale Arbeitsteilung ergänzt, vom Werkhelfer über einfache Maschinenbediener, qualifizierte Maschinenbediener (die ihre Maschine im Regelfall selbst einrichten können), Springer und Einsteller bis zum Vorarbeiter. Die Arbeitsorganisation ist so ausgelegt, daß notfalls auch größere Quanten von Arbeitskräften ohne einschlägige Qualifikation und Erfahrung nach ihrer Einstellung sehr schnell produktiv eingesetzt werden können. Mobilitätspfade von Arbeitsplätzen mit geringeren zu solchen mit höheren Anforderungen ermöglichen eine kleinschrittige Qualifizierung, die fast ausschließlich in kaum durch Unterweisung gestützten Anlernvorgängen am jeweiligen Arbeitsplatz erfolgt.

Entgegen einer in der wissenschaftlichen Diskussion nicht selten vertretenen Meinung weist dieses »Arbeitssystem« bis jetzt eine recht hohe Flexibilität und eine beträchtliche Fähigkeit zur Verarbeitung von produkt- und verfahrenstechnischen Innovationen auf. Ein wich-

---

<sup>9</sup> Zu einer detaillierten Darstellung ihrer Ergebnisse ist vor allem auf den Abschlußbericht – Schultz-Wild/Asendorf u. a. 1986 – zu verweisen.

tiger Grund hierfür liegt in der – teilweise durch eine einschlägige Berufserfahrung erworbenen – Qualifikation der Arbeitskräfte in den Schlüsselpositionen, den Springern, Einstellern und Vorarbeitern, und in Formen »fließender« Arbeitsteilung zwischen diesen Arbeitskräften und dem breiten Mittelfeld (angelernt-) qualifizierter Maschinenbediener.

2. Dieses Arbeitssystem hatte sich, soweit rekonstruierbar, in großen Zügen seit den späten fünfziger Jahren herausgebildet, als das Werk im Zuge einer raschen Ausweitung seines Absatzmarktes in großem Umfang Arbeitskräfte aus dem weiteren Umland einstellte, die bis dahin in Landwirtschaft und Handwerk tätig gewesen waren. Dieses Arbeitskräftereservoir war jedoch in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre erschöpft; seitdem nimmt die Zahl der im Werk beschäftigten deutschen angelernten Fertigungslöhner, die Mitte der sechziger Jahre noch die bei weitem stärkste Belegschaftsgruppe stellten, kontinuierlich ab. Trotz verstärkter Anstrengungen, die Produktivität durch Fertigungsrationalisierung und -mechanisierung zu steigern, sah sich das Werk immer wieder mit einem großen ungedeckten Bedarf an Fertigungsarbeitern konfrontiert und mußte zu dessen Deckung seit den späten sechziger Jahren in mehreren Wellen große Mengen von Ausländern einstellen und in die Fertigungsbelegschaft integrieren. In dem hier besonders interessierenden Fertigungsbereich – nämlich die konventionelle Bearbeitung der Teile, die zumindest teilweise auf das flexible Fertigungssystem zu übernehmen waren – besteht seit der Mitte der siebziger Jahre die Mehrzahl der Fertigungslöhner aus angelernten Ausländern. Demgegenüber sind die Schlüsselpositionen (noch) nahezu ausschließlich von Deutschen mit sehr langer Betriebszugehörigkeit und entsprechendem Alter (Anfang der achtziger Jahre waren die meisten von ihnen über 45 Jahre alt) besetzt.

Versuche des Werks, die seit der zweiten Hälfte der siebziger Jahre deutlich verbesserten Möglichkeiten zur Einstellung junger deutscher Facharbeiter zu einer Anhebung des Qualifikationsniveaus seiner Fertigungsbelegschaft zu nutzen, waren in den Werksteilen, die vor allem Angelernte beschäftigten, weitgehend erfolglos, während andere, immer schon sehr facharbeiterintensive Abteilungen stark expandieren konnten.

3. In diesen Strukturen hatten sich seit ein oder zwei Jahrzehnten Formen der personellen Bewältigung technisch-organisatorischer Um-

stellungen entwickelt, die von den beteiligten und verantwortlichen Werksinstanzen (einschließlich des Betriebsrats) als durchaus effizient betrachtet wurden, durch eine Betriebsvereinbarung mit recht weitreichenden Besitzstandsgarantien abgesichert sind und durch das Doppelprinzip »interner Problemlösung« und »kleinschrittiger Verarbeitung« charakterisiert werden können. Zumeist haben die hierbei getroffenen Maßnahmen gewissermaßen zwei Seiten, die man als »Besetzung« (neu entstehender Arbeitsplätze) und »Freisetzung« (von Arbeitskräften, deren Arbeitsplätze entfallen) bezeichnen kann: Die Besetzung neuer Arbeitsplätze geschieht fast ausnahmslos aus der vorhandenen Belegschaft, wobei im Regelfall der Betriebsrat auf der Durchführung einer internen Ausschreibung besteht; sofern an diesen Arbeitsplätzen über dem Durchschnitt liegende Qualifikationsanforderungen gestellt werden, wird besonders darauf geachtet, für sie Bewerber auszuwählen, die aufgrund ihrer Ausbildung oder bisherigen Arbeitserfahrungen diese Anforderungen problemlos erfüllen können oder doch zumindest in der Lage sind, sich sehr schnell am Arbeitsplatz die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten anzueignen (»Bestenauslese«). Besondere und organisierte Ausbildungsmaßnahmen bleiben hingegen eine ausgesprochene Ausnahme und werden auf das unbedingt notwendig Erscheinende beschränkt.

Die freigesetzten Arbeitskräfte werden intern an andere Arbeitsplätze umgesetzt, und zwar, wenn irgend möglich, an solche, die sich nur wenig von ihren bisherigen Tätigkeiten unterscheiden und an denen sie nach einer mehr oder minder langen Übergangszeit (während der im Regelfall ihr finanzieller Besitzstand gesichert ist) wieder in etwa auf ihren früheren Verdienst kommen können. Als wertvoll – daß heißt vor allem zuverlässig, anständig und lernwillig – eingeschätzte Arbeitskräfte werden von den Vorgesetzten nach Möglichkeit in der eigenen Abteilung gehalten; gleichzeitig gibt es jedoch eine Tendenz, die Gelegenheit von Freisetzungen zu nutzen, um Arbeitskräfte anderswohin abzuschieben, die man, aus welchen Gründen auch immer, sowieso gern losgeworden wäre. All diese internen Umsetzungen und Versetzungen, die nicht selten in mehreren Etappen vor sich gehen, werden meist von recht langer Hand betrieben, teilweise durch interne Verleihungen im Vorfeld der jeweiligen Umstellung vorbereitet und nach Möglichkeit so gehandhabt, daß sie im normalen Personalumschlag der Fertigungsbelegschaft aufgehen. Allerdings gab es anläßlich größerer Umstellungen in der Mitte der siebziger Jahre bereits erste Anzeichen für die Herausbildung eines

»Bodensatzes« von Arbeitskräften, die kaum an technisch etwas anspruchsvollere (aber nach wie vor angelehrnte) Arbeitsplätze umsetzbar sind, jedoch wegen ihres Alters und ihrer Betriebszugehörigkeit nicht entlassen werden können.

Aus diesen bestehenden Strukturen und eingespielten Praktiken ließen sich dann auch recht eindeutige Erwartungen darüber ableiten, wie ohne besondere und externe Intervention die Inbetriebnahme des flexiblen Fertigungssystems geschehen und wie die sich dann herausbildenden Verhältnisse aussehen würden:

Zu erwarten war einmal eine – stark »strukturkonservative«, das heißt soweit wie möglich den Verhältnissen in der konventionellen Fertigung entsprechende – Arbeitsorganisation mit einer ausgeprägten vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung:

- > vertikal in drei Ebenen, nämlich Werkhelfer (insbesondere für das Be- und Entladen des Transportsystems) – Maschinenbediener bzw. -einsteller – Schichtführer;
- > horizontal in Form von Spezialisierung der Maschinenbediener auf jeweils eine Gruppe gleichartiger oder ähnlicher Maschinen.

Für die Besetzung dieser Arbeitsplätze war ein Vorgehen der Bestenauslese zu erwarten, bei der vom Werk aus der vorhandenen Belegschaft die Arbeitskräfte ausgewählt werden, die dank ihrer Ausbildung und Erfahrung am besten geeignet erscheinen; für den Arbeitsplatz des Schichtführers vermutlich Techniker bzw. Hilfsmeister; für die Arbeitsplätze der Maschinenbediener mit dem jeweiligen Bearbeitungsverfahren (Drehen, Verzahnungsfräsen u. ä.) vertraute angelehrnte Einsteller oder Facharbeiter mit einschlägiger Ausbildung.

Wenngleich eine solche Lösung auch in betrieblicher Perspektive keineswegs optimal gewesen wäre, kann doch kein Zweifel daran bestehen, daß mit ihr das fertigungstechnische Projektziel, das neue flexible Fertigungssystem zum Laufen zu bringen und in den Fertigungsfluß des Werks zu integrieren, erreichbar war.

## **5. Zukünftige Problemlagen des Werks und Zielperspektiven der Sozialwissenschaftler**

Als die Sozialwissenschaftler allerdings darangingen, plausible Entwicklungsszenarien von Unternehmenspolitik, Fertigungsstruktur und personalwirtschaftlichen Bedingungen zu entwerfen, zeigte sich sehr deutlich, daß das Werk mit einer solchen strukturkonservativen Lösung Gefahr lief, in eine Sackgasse zu geraten. Dies vor allem aus drei Gründen:

- > Einmal sprach vieles für die Vermutung, daß sich angesichts der langfristigen Entwicklungsperspektiven auf den für das Werk ausschlaggebenden Märkten seine Produktpalette zunehmend in Richtung auf hochwertige, schwierig zu fertigende Produkte in eher kleineren Serien verlagern müssen; die seit der Mitte der siebziger Jahre zu beobachtende Expansion sehr facharbeiterintensiver Fertigungslinien mit ausgesprochenem Spezialitätencharakter war eine erste Etappe hierzu.
- > Weiterhin war die Absicht des Werks ernstzunehmen, angesichts sich verschärfender Konkurrenz bei gleichzeitig deutlich zunehmender Oligopolisierung bei seinen wichtigsten Abnehmern die Produktivität durch beschleunigte Fertigungsautomatisierung zu steigern; das Pilotprojekt des flexiblen Fertigungssystems war als wichtiger Schritt in diese Richtung gedacht.
- > Endlich mußte das Werk angesichts von Langfristentwicklungen wie Bildungsexpansion und Strukturwandel der Wirtschaft in seinem weiteren Standortbereich sich zunehmend auf eine grundlegend veränderte Versorgungslage mit Arbeitskräften einstellen; dies bedeutete, daß die bisherige »Angelernten- und Techniker«-Belegschaft in eine »Facharbeiter- und Ingenieur«-Belegschaft überführt werden müßte, um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und um zu vermeiden, daß das Werk mit seiner Arbeitsplatzstruktur ins Abseits des regionalen Arbeitsmarkts gerät (wofür es vor dem Beschäftigungseinbruch in der Mitte der siebziger Jahre bereits erste Anzeichen gegeben hatte).

Angesichts dessen drängte sich den am Projekt beteiligten Sozialwissenschaftlern eine erste Zielperspektive auf, die sich in zwei Prinzipien fassen läßt:

1. Arbeitsplatzstruktur und Arbeitsorganisation im flexiblen Fertigungssystem sollen, soweit möglich, »professionellen« Typs sein und sich durch geringe vertikale und horizontale Arbeitsteilung und durch eine gleichartige, hohe und breite Qualifikation der eingesetzten Arbeitskräfte charakterisieren, die einander wechselseitig voll ersetzen können.
2. Hiermit soll bewußt ein Modell geschaffen werden, nach dessen Vorbild dann sukzessive auch andere Fertigungsbereiche des Werks parallel zu ihrer Automatisierung umstrukturiert werden.  
In dem Maße freilich, in dem diese beiden Grundsätze verwirklicht würden, drohte sich eine Problemlage zu verschärfen, die ihrerseits

bereits in der weiter oben skizzierten »strukturkonservativen« Lösung angelegt ist. Sie ergibt sich aus der hohen Stabilität der jetzigen, von angelernten Arbeitskräften dominierten, Belegschaftsstrukturen in den meisten Fertigungsbereichen des Werks: Da aus wirtschaftlichen Gründen in absehbarer Zeit keine massive Personalaufstockung denkbar war, die es dem Werk ermöglicht hätte, große Quanten von Facharbeitern zusätzlich zu seiner jetzigen Belegschaft einzustellen, da jedoch auf der anderen Seite aus zwingenden sozial- und personalpolitischen Gründen ein massenhafter Abbau des Bestands angelernter Fertigungsarbeiter allenfalls bei großen Absatzeinbrüchen, nicht jedoch als Voraussetzung dafür ins Auge gefaßt werden durfte, sie durch junge Facharbeiter zu ersetzen, war das Werk in recht langfristiger Perspektive darauf angewiesen, mit der vorhandenen Belegschaft auszukommen.

Verbreitete »Reprofessionalisierung« von Fertigungsarbeit (um diesen von Kern und Schumann kürzlich geprägten Begriff aufzunehmen) war hiermit kaum vereinbar. Doch hätte auch die häufigere Praktizierung einer von der strukturkonservativen Lösung beinhalteten Besten-Auslese sehr bald zu einer schwer erträglichen »Entmischung« der Fertigungsbelegschaft geführt, in der dann in immer noch großen Teilen des Werks der »Bodensatz« von Arbeitskräften zunehmend überhand genommen hätte, die nicht an anspruchsvolleren Arbeitsplätzen einsetzbar sind, während die qualifizierten Arbeitskräfte in den Schlüsselpositionen (von denen ja, worauf bereits hingewiesen worden war, Flexibilität und Innovationsfähigkeit der herkömmlichen Fertigung wesentlich abhängen) durch Umsetzungen oder altersbedingtes Ausscheiden immer weniger würden.

Hieraus ergab sich eine zweite, komplementäre Zielperspektive, die sich in einem Prinzip fassen läßt:

3. Zur Besetzung der in professionellen Arbeitsstrukturen neu entstehenden Arbeitsplätze müssen in größerer Zahl erfahrene Fertigungsarbeiter aus der Werksbelegschaft systematisch qualifiziert werden. Die Realisierung dieses Prinzips bedeutete einen weitreichenden Bruch mit den bisherigen personalwirtschaftlichen Praktiken. Sie machte es notwendig, berufsbildungspolitisches Neuland zu beschreiten und Arbeitskräfte gezielt anzusprechen und zu motivieren, die bisher – im Werk wie auch in praktisch allen vergleichbaren Betrieben – von inner- oder außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen und -angeboten nicht erreicht, angesprochen und mobilisiert wurden. Sie lag dennoch

– wie Erfahrungen aus Industriezweigen wie Stahl und Chemie zeigen, die schon in den siebziger Jahren erhebliche Quanten von Produktionsarbeitern zum Abschluß einer einschlägigen Facharbeiterausbildung geführt hatten – durchaus im Bereich des Möglichen.

## 6. Was getan und was erreicht wurde

In dem Maße, in dem sich diese Zielperspektiven und Prinzipien in den internen Diskussionen der sozialwissenschaftlichen Projektgruppe verfestigten, war diese mit Vorrang bestrebt, die ihnen zugrunde liegenden Problemanalysen, die durch sie definierte betriebliche Strategie und das ihr innewohnende Problemlösungspotential den Projektbeteiligten und, über diese hinaus, den zuständigen und verantwortlichen Instanzen des Werks nahezubringen. Neben einer großen Zahl von Einzelgesprächen, die bei vielen Gelegenheiten geführt wurden, dienten hierzu vor allem sogenannte »sozialwissenschaftliche Arbeitsgespräche«, die Gelegenheit boten, einem größeren Kreis von interessierten Werksangehörigen, von Begleitforschern oder von sonstwie (als Mitarbeiter des Projektträgers, als Gutachter oder als Projektbegleiter) an dem Innovationsvorhaben beteiligten Personen die Befunde sozialwissenschaftlicher Erhebungen und Analysen sowie im jeweiligen Argumentationskontext wichtige externe Erfahrungen vorzustellen.

Eine erste Aufgabe bestand darin, entsprechend dem eben definierten ersten Prinzip den zuständigen Werksinstanzen die Vorteile zu verdeutlichen, die mit einer Arbeitsorganisation professionellen Typs (im Vergleich zu einer strukturkonform wesentlich arbeitsteiligeren Lösung) verbunden wären.

Die hierbei entwickelte Argumentation konnte sich positiv – auf frühere Untersuchungen des ISF<sup>10</sup> – und negativ – auf Erfahrungen mit ausländischen flexiblen Fertigungssystemen<sup>11</sup> – stützen. Sie fand relativ schnell prinzipielle Zustimmung<sup>12</sup>.

Sehr viel stärker waren die Vorbehalte, Zweifel und Gegenargumente, die im Hinblick auf die beiden anderen Prinzipien geäußert wurden. Um so wichtiger war es, nachzuweisen, daß das Werk ein hohes Interesse daran haben mußte, den Innovationssprung des flexiblen Fertigungssystems auch zu nutzen, um eine schrittweise Umschichtung der bisher fast ausschließlich auf kaum formalisierter Anlernung beruhenden

10 Insbesondere Asendorf-Krings 1979 und Drexel 1979.

11 Siehe hierzu insbesondere Gerwin 1982; Lutz/Schultz-Wild 1982 faßt Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Arbeitsgespräche zusammen, die auch für die größere Fachöffentlichkeit von Interesse schienen.

12 Diese wurden systematisch erstmals im Mai 1981 auf dem AWF-Rationalisierungskongreß in Böblingen vorgetragen und kurze Zeit darauf veröffentlicht (Lutz 1982).

Qualifikationsstruktur großer Teile seiner Fertigungsbelegschaft in Richtung auf eine systematische breite Qualifizierung einzuleiten, die zumindest im Niveau der traditionellen Facharbeiterausbildung entspricht.

Zweierlei war hierzu notwendig: Auf der einen Seite ging es darum, vor allem anhand detaillierter und sehr aufwendiger Simulationen der bei Inbetriebnahme des flexiblen Fertigungssystems zu erwartenden Umschichtung im Arbeitsvolumen und ihrer Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsplätze<sup>13</sup> zu zeigen, daß die Ausbreitung neuer technischer Systeme vom Typ des flexiblen Fertigungssystems sehr problematische und während langer Zeit zunehmend schwieriger zu bewältigende Strukturverschiebungen in der Fertigungsbelegschaft nach sich ziehen wird, denen dringend entgegengewirkt werden müßte.

Auf der anderen Seite galt es, mit guten Argumenten zu begründen, daß auch erwachsene Angelernte, wenn es nur gelingt, hierfür günstige Bedingungen zu schaffen, erfolgreich an anspruchsvollen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen können; hierzu wurde insbesondere auf die langjährige und sehr ermutigende Erfahrung bei Stahl und Chemie verwiesen<sup>14</sup>.

Wenngleich eine zwingende Zurechnung von Ursache und Wirkung sicherlich nicht möglich ist, haben doch diese Aktivitäten der Sozialwissenschaftler ohne Zweifel dazu beigetragen, daß sich bei den Projektverantwortlichen und -beteiligten wie bei den zuständigen Managementinstanzen und in der Arbeitnehmervertretung allmählich ein Bewußtseinswandel vollzog, in dessen Konsequenz auch die von den Sozialwissenschaftlern vorgeschlagene Strategie einer kombinierten arbeitsorganisatorischen und qualifikatorischen Innovation sinnvoll und durchführbar erschien: Einige der Fertigungsleiter erkannten, daß manche ihrer alltäglichen Schwierigkeiten und Probleme strukturelle Ursachen haben und nicht mehr mit erprobten Praktiken gelöst werden können. Mitarbeiter des Personalwesens sahen sich in Vermutungen und Befürchtungen bestätigt, die sie schon seit längerer Zeit gehegt hatten, jedoch nicht wirklich beweiskräftig belegen konnten. Den Leitern des Ausbildungswesens wurde bewußt, daß eine solche Strategie für sie nicht nur zusätzliche Arbeit, sondern auch zusätzliche Handlungspotentiale und Ressourcen bedeuten kann. Auf der Arbeitnehmer-

---

13 Derartige »Betroffenheits«- und »Freisetzungs«-Berechnungen wurden während des Projektlaufs dreimal nacheinander auf der Grundlage sämtlicher Akkordkarten jeweils eines Jahres durchgeführt; eine ausführliche Darstellung der Vorgehensweise und Ergebnisse findet sich in Schultz-Wild/Asendorf-Krings u.a. (1986:268ff.).

14 Belege hierfür waren außer einschlägigen Untersuchungsbefunden des ISF vor allem auch Erfahrungsberichte von Ausbildungsleitern aus zwei großen Unternehmen.

seite, im Betriebsrat und bei den beteiligten Vertretern der IG Metall, die zunächst vor allem anderen nach einer Lösung des Entlohnungsproblems gesucht und dann zeitweise (aufgrund einer vorschnellen Übertragung von Freisetzungsberechnungen, die anhand des Robotereinsatzes bei VW angestellt worden waren) dramatische Arbeitsplatzverluste befürchtet hatten, setzte sich die Bereitschaft durch, sowohl in arbeitsorganisatorischer wie in qualifikatorischer Hinsicht neue Wege nicht nur zu akzeptieren, sondern selbst zu beschreiten<sup>15</sup>.

Wohl nur vor diesem Hintergrund konnte es etwa in der Mitte des Projektablaufs zu einer letztendlich von allen Beteiligten getragenen Entscheidung kommen, mit der in arbeitsorganisatorischer und qualifikatorischer Hinsicht neue Wege eingeschlagen wurden.

Versucht man rückblickend, das Projektergebnis und seine Folgewirkungen an den Zielperspektiven zu messen, die von der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung formuliert worden waren, so ist die Bilanz alles in allem – wenn auch keineswegs uneingeschränkt – positiv.

Auf der Aktivseite sind vor allem zwei Tatsachen zu benennen: Die im flexiblen Fertigungssystem verwirklichte und zumindest mittelfristig stabilisierte Arbeitsorganisation ist eindeutig professionellen Typs und durch eine gegenüber den Verhältnissen in der konventionellen Fertigung stark verminderte vertikale, horizontale und funktionale Arbeitsteilung charakterisiert: Eine Schichtbesetzung des Systems besteht aus sechs Arbeitskräften, die in einem festgesetzten Turnus »rotierend« alle Arbeitsplätze besetzen; hiervon ist allerdings zumindest vorläufig – solange Schwächen und Defizite in den Optimierungsprogrammen des Systemrechners immer wieder steuernde Eingriffe erfordern – der Arbeitsplatz des Schichtführers ausgenommen. Diese Systemmannschaft hat auch eine Reihe von Funktionen (wie kleinere Instandhaltungsarbeiten, Werkzeugvoreinstellung, Programmoptimierung und Aufgaben der Qualitätssicherung) übernommen, die in der konventionellen Fertigung in die Kompetenz spezialisierter technischer Büros und technischer Dienststellen fallen.

Zur Qualifizierung dieser Systembediener wurde ein anspruchsvoller eineinhalbjähriger Lehrgang mit einer Kombination von kursförmiger Unterweisung und gezielter Einarbeitung an den einzelnen Maschinenarten konzipiert, der zwar sicherlich in vielen Teilen noch improvisiert ist, jedoch in seiner Grundstruktur zweifellos – mit entsprechenden An-

---

15 Eine sehr wichtige Rolle spielte in diesem Zusammenhang der Einfluß der HdA-Beratungsgruppe beim Vorstand der IG Metall, deren Mitglieder in entscheidenden Projektphasen vor Ort sehr aktiv waren.

passungen – wiederholbar ist. Dieser Lehrgang war insofern – eher unerwartet – erfolgreich, als von den zwanzig hierfür ausgewählten Arbeitskräften kein einziger die Ausbildung freiwillig abbrach oder wesentliche Bestandteile nicht bewältigte; dies ist um so bemerkenswerter, als die beiden je zehnköpfigen Kursgruppen aus Arbeitskräften mit sehr unterschiedlicher Vorbildung und Berufserfahrung (darunter mehrere angelehrte Fertigungslöhner) und unterschiedlicher Nationalität bestanden.

Auf der Passivseite dieser Bilanz sind drei Punkte zu vermerken: Einmal waren auch die beiden Kursgruppen überwiegend nach dem Prinzip der »Besten-Auslese« zusammengestellt worden, so daß deren Erfolg noch nicht als wirklich harter Test dafür verstanden werden darf, daß angelehrte Fertigungsarbeiter auf großer Stufenleiter so anspruchsvolle Qualifizierungsziele erreichen können.

Weiterhin wurden die Freisetzen, die durch das neue System entstanden, völlig von den projektbezogenen Maßnahmen abgekoppelt und gingen in einer massiven Personalabbau-Aktion gewissermaßen unter, ohne daß irgendwelche Vorbilder oder Modelle zur Bewältigung solcher Prozesse entwickelt worden wären<sup>16</sup>.

Vor allem aber sind die gewünschten Ausbreitungseffekte (zumindest zwei Jahre nach Projektende: noch) nicht eingetreten. Zwar wird gegenwärtig der Lehrgang dazu genutzt, einzelne ausgewählte Arbeitskräfte im flexiblen Fertigungssystem für die Übernahme von Schlüsselpositionen in der Fertigung zu qualifizieren. Auch soll ein neuer Werksteil, der gegenwärtig im Aufbau ist, verstärkt nach dem Prinzip der Inselfertigung organisiert werden. Doch kann nicht die Rede davon sein, daß nunmehr, im Gefolge des abgeschlossenen Projekts, auf großer Stufenleiter die hier erprobten Formen der Arbeitsorganisation und Verfahren der Qualifizierung auf andere Werksbereiche übertragen würden.

Ein wichtiger Grund hierfür war sicherlich, daß das Projektende mit einem schweren Einbruch auf dem wichtigsten Absatzmarkt des Werks zusammentraf, der mit einem starken Personalabbau abgefangen wurde; hierdurch waren in dem Augenblick, in dem es darum gegangen wäre, die Anstöße des Projekts aufzunehmen und weiterzuführen, die Personen und Stellen, die hier in erster Linie hätten aktiv werden müssen, vollauf mit dringlichen Tagesaufgaben beschäftigt.

Ob dennoch in absehbarer Zeit vom Werk im Projekt gewonnene Erfahrungen und realisierte Modelle arbeitsorganisatorischer und quali-

<sup>16</sup> Zur Bedeutung solcher zeitlicher, sachlicher und sozialer Entkoppelung von Freisetzen siehe Köhler/Schultz-Wild 1985.

fikatorischer Art wieder aufgegriffen werden oder nicht, ist eine Frage, die gegenwärtig offenbleiben muß. Freilich kann man sich – um abschließend noch einmal auf die Debatte über die wirksamsten Formen und Instrumente sozialer Intervention von Sozialwissenschaftlern zurückzukommen – schwer vorstellen, auf welche andere Weise die an der Begleitforschung beteiligten Sozialwissenschaftler in dieser Hinsicht substantiell mehr hätten bewirken können.

## Literatur

- Altmann, Norbert / Günter Bechtle/Burkart Lutz, 1978: *Betrieb – Technik – Arbeit. Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen*. Frankfurt am Main: Campus
- Asendorf-Krings, Inge, 1979: *Facharbeiter und Rationalisierung. Das Beispiel der großbetrieblichen Instandhaltung*. Frankfurt am Main: Campus
- Brödner, Peter (Hrsg.), 1981: *Neue Fertigungstechnologien und Qualität der Arbeitsplätze*. Bericht über eine Fachtagung im Juni 1980 in Karlsruhe. PDV-Berichte. Karlsruhe: Kernforschungszentrum
- Deeke, A., 1982: Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft? Anmerkungen zu einer methodologischen Diskussion. In: Werner Fricke u.a. (Hrsg.) *Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen*. Köln: Bund, 142 – 159
- Drexel, Ingrid/Christoph Nuber, 1979: *Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie*. Frankfurt am Main: Campus
- Fix-Sterz, J./G. Lay/R. Schultz-Wild, 1986: *Stand und Entwicklungstendenzen flexibler Fertigungssysteme und -zellen in der Bundesrepublik Deutschland*. Karlsruhe, München, März 1986. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.), FAST-Dokument Nr. 89
- Gerwin, Donald, 1982: Arbeitnehmerreaktionen auf flexible Fertigungssysteme und Folgerungen für die Arbeitsorganisation. In: Burkart Lutz/Rainer Schultz-Wild (Hrsg.): *Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft*. Frankfurt am Main: Campus, 57–72
- Kern, Horst/Michael Schumann, 1984: *Das Ende der Arbeitsteilung?* München: Beck

- Kluth, H., 1959: Technische und nichttechnische Determinanten der Arbeitsorganisation. In: Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.): *Soziologie und moderne Gesellschaft*. Stuttgart: Enke, 133–138
- Köhler, Christoph/Rainer Schultz-Wild, 1985: Technischer Wandel und innerbetriebliche Mobilität – Mechanismen der Verdeckung von Rationalisierungsfolgen. In: H. Knepel / R. Hujer (Hrsg.): *Mobilitätsprozesse auf dem Arbeitsmarkt*. Frankfurt am Main: Campus, 329–350
- Lutz, Burkart, 1969: Produktionsprozeß und Berufsqualifikation. In: Theodor W. Adorno (Hrsg.): *Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Verhandlungen des 16. Deutschen Soziologentages vom 8. bis 11. April 1968 in Frankfurt am Main*. Stuttgart: Enke, 227–250
- Lutz, Burkart, 1976: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich – Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen. In: Hans-Gerhard Mendius (Hrsg.), *Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation*. Bd. 1: *Beiträge zu Rezession und Personalpolitik, Bildungsexpansion und Arbeitsteilung, Humanisierung und Qualifizierung, Reproduktion und Qualifikation. Arbeiten des IFS München*. Frankfurt am Main: Aspekte, 83–151
- Lutz, Burkart, 1981: Möglichkeiten und Grenzen industriesoziologischer Begleitforschung bei der Implementierung neuer Fertigungstechnologien. In: Peter Brödner (Hrsg.), PDV-Berichte. Nr. 205: *Neue Fertigungstechnologien und Qualität der Arbeitsplätze. Bericht über die Fachtagung im Juni 1980 in Karlsruhe* [hektographiertes Manuskript]. Karlsruhe: Kernforschungszentrum, 201–203
- Lutz, Burkart, 1982: Personalstrukturen bei automatisierter Fertigung. In: Burkart Lutz/Rainer Schultz-Wild (Hrsg.), *Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft - Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main: Campus, 85–101
- Schultz-Wild, Rainer/Inge Asendorf-Krings u.a., 1986: *Flexible Fertigung und Industriearbeit*. Frankfurt am Main: Campus
- Sorge, Arndt, 1985: *Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozeß*. Frankfurt am Main: Campus



# Notwendigkeit und Ansatzpunkte einer angebotsbezogenen Vollbeschäftigungspolitik\*

Burkart Lutz

## Vorbemerkungen

Der folgende Beitrag nimmt die Argumentation mehrerer bisher nicht veröffentlichter Arbeiten des Verfassers auf, faßt sie zusammen und führt sie wenigstens partiell weiter. Die wichtigsten dieser Arbeiten sind: ein Gutachten für das Bundesarbeitsministerium aus dem Beginn der 80er Jahre, ein Vortrag anlässlich des Ausscheidens von Fritz Scharpf aus der Leitung des IIMV des WZB im Jahre 1984 und ein auf diesem Vortrag fußender Beitrag zu Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik, der kurz darauf in der »Funkuniversität« des SFB gesendet wurde. Zu Details der unter 2. skizzierten historischen These sei auf ein 1984 erschienenes Buch des Verfassers – Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt/New York 1984 – und die dort zitierte Literatur verwiesen.

## 1. Die unmündige Arbeitsmarktpolitik

In Volkswirtschaften des industriell-marktwirtschaftlichen Typs kommt dem Arbeitsmarkt eine ganz besondere, in vieler Hinsicht zentrale Rolle zu: Einerseits sichert der Arbeitsmarkt die Versorgung der Betriebe mit dem Produktionsfaktor Arbeit, dessen quantitative wie qualitative Bedeutung auch durch neue Techniken, betrachtet man die Volkswirtschaft in ihrer Gesamtheit, nicht nennenswert geschmälert wird, und einige Volkswirtschaften demonstrieren immer wieder, daß sie mit Hilfe ihrer qualifizierten und motivierten Arbeitskräfte sehr wohl in der Lage sind, eine unzureichende Rohstoff- oder Energiebasis auszugleichen. Zugleich bestimmt der Arbeitsmarkt bei der Erfüllung seiner Versorgungsfunktion auch den Preis von Arbeit, der ein wichtiger und in bestimmten Konstellationen ausschlaggebender volkswirtschaftlicher und einzelbetrieblicher Kostenfaktor ist.

---

\* Zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart, 1988: Notwendigkeit und Ansatzpunkte einer angebotsbezogenen Vollbeschäftigungspolitik. In: Jürgen Kühl/Lutz Reyher (Hrsg.), *Resonanzen: Arbeitsmarkt und Beruf – Forschung und Politik. Festschrift für Dieter Mertens*. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 111. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 275–289

Andererseits bietet heute der Arbeitsmarkt als Markt für lohnabhängige Arbeit dem Großteil der Bevölkerung die einzig realistische Chance zum Erwerb des Lebensunterhaltes (zumal auch viele Selbständige, vor allem im Handwerk und im Einzelhandel, zunächst als abhängig Beschäftigte die nötigen Befähigungen und Erfahrungen zur Gründung oder Übernahme eines eigenen Betriebes erwerben müssen). Hierbei fungiert der Arbeitsmarkt sowohl als mächtiger Steuerungsfaktor der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage wie auch als zentrale Instanz der Verteilung der Einkommen zwischen den Unternehmen und den Arbeitnehmern und zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen unterschiedlicher Vorbildung, unterschiedlichen Geschlechts und so fort. Mit dieser Funktion der Einkommenssicherung und Einkommensverteilung wirkt der Arbeitsmarkt sogar weit über das Erwerbsleben hinaus, da ein Großteil der Transfereinkommen wie zum Beispiel Krankengeld, Leistungen für Arbeitslose oder Altersrenten durch Abgaben auf die Arbeitseinkommen finanziert wird und zumeist auch in ihrer Höhe an das Arbeitseinkommen gekoppelt ist.

Funktionsstörungen im Arbeitsmarkt haben also stets weitreichende Wirkungen:

Mangelerscheinungen, Engpässe bei der Versorgung der Betriebe mit Arbeitskräften, können technische Innovationen verzögern oder, was oft nicht minder verhängnisvoll ist, forcierte arbeitssparende Innovationen auslösen. Genereller Arbeitskräftemangel erzeugt fast immer Inflation und bewirkt im Regelfalle eine Erhöhung der Arbeitskosten, die zum Beispiel negative Effekte für die internationale Wettbewerbsfähigkeit hat. Mangel an Arbeitskräften spezifischer Art kann Veränderungen in den Einkommensrelationen nach sich ziehen, die zum Beispiel langfristig bildungs- und sozialpolitisch höchst negative Folgen haben.

Auf der anderen Seite ist eine Volkswirtschaft, der es nicht gelingt, allen Arbeitswilligen eine akzeptable Beschäftigung anzubieten und in der demzufolge starke Konkurrenz zwischen den Arbeitskräften mit entsprechendem Druck auf die Löhne herrscht, stets in Gefahr, in einen deflationistischen Teufelskreis sinkender Einkommen, sinkender Nachfrage und abnehmender Beschäftigung hineingezogen zu werden, wie ihn die westliche Welt zuletzt um 1930 erlebt hatte. Auch ist längere Arbeitslosigkeit für die Betroffenen vielfach mit kaum zumutbaren psychischen und sozialen Belastungen verbunden und kann, vor allem bei Jugendlichen, die heute in den meisten Industrienationen einen weit überdurchschnittlichen Anteil an den Arbeitslosen stellen, lebenslange Schäden verursachen, die eine Zerstörung unersetzbarer volkswirtschaftlicher Potentiale bedeuten.

So müßte eigentlich in einer entwickelten Volkswirtschaft eine zugleich feinfühlig, wohldosierte und wirkungsvolle Steuerung des Arbeitsmarktes, die möglichst vorausschauend größere Gleichgewichtsstörungen vermeidet oder sie doch wenigstens bei ihrem Auftreten sofort resorbiert, als eine zentrale Aufgabe verstanden werden, entscheidet sie doch zugleich über die Wohlfahrt der Bevölkerung und die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft.

Die Realität sieht freilich fast überall ganz anders aus, denn ein umfassendes und effizientes Steuerungsinstrumentarium des Arbeitsmarktes ist nicht einmal wissenschaftlich konzipiert, geschweige denn politisch implementiert: Bis heute herrscht – in der wissenschaftlichen Diskussion wie in der politisch-administrativen Praxis – die Meinung vor, daß die vom Wirtschaftswachstum abhängige Nachfrage nach Arbeitskräften die zentrale strategische Variable zur Erreichung und Sicherung von Vollbeschäftigung und Gleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt sei; indem Staat, Bundesbank, Tarifpartner und Unternehmen durch geeignete Maßnahmen konjunkturpolitischer, strukturpolitischer und ordnungspolitischer Natur für entsprechendes Wachstum Sorge tragen, stellen sie – nahezu automatisch – auch sicher, daß sich der Arbeitsmarkt im Gleichgewicht befindet.

Ausdruck dieser Konzeption ist insbesondere eine Arbeitsteilung zwischen Wirtschaftspolitik und Arbeitsmarktpolitik, in der zwar beide zur Erreichung des Vollbeschäftigungsziels zusammenwirken müssen, jedoch die eine der anderen eindeutig nach- oder untergeordnet ist: Die Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik erschöpft sich hierbei darin, sicherzustellen, daß das gesamtwirtschaftliche Arbeitskräfteangebot fachlich wie regional ohne Verzug mit der jeweils aktuellen Nachfrage zur Deckung gebracht werden kann, um zu vermeiden, daß trotz Vorhandensein von fachlich und/oder örtlich begrenzter Unterbeschäftigung anderswo eine ungedeckte Nachfrage zur Entstehung inflationärer Prozesse führen könne und umgekehrt.

Für irgendwelche Formen gezielter – vielleicht gar vorausschauender – Steuerung des Angebots auf dem Arbeitsmarkt für abhängige Beschäftigung ist in dieser Konzeption kein Platz. Instrumente, die hierfür einsetzbar wären, stehen der Arbeitsmarktpolitik kaum zur Verfügung. Sofern sie im administrativ-institutionellen Kontext überhaupt existieren und wirkungsvoll funktionieren könnten, gehören sie in die Kompetenz anderer Teilpolitiken – wie Familien-, Bildungs- oder Tarifpolitik – und sind primär an deren spezifischen Aufgabenstellungen und Zielkonstellationen ausgerichtet.

## 2. Duale Wirtschaftsstruktur und hohe Nachfragereagibilität des Angebots an Lohnarbeit als Bedingungen industrieller Entwicklung

Wie läßt sich dieser eklatante Widerspruch zwischen dem gesellschaftlichen Bedarf an einer Arbeitsmarktpolitik, die zur Vermeidung oder wenigstens schnellen Behebung auftretender Ungleichgewichte nicht nur auf die Wachstumseffekte von Wirtschaftspolitik angewiesen ist, auf der einen Seite und ihrer faktischen Unmündigkeit auf der anderen Seite erklären, die ihr lediglich die Aufgabe zuweist, zwischen Angebot und Nachfrage zu vermitteln, ohne wenigstens auf das eine wirklichen steuernden Einfluß nehmen zu können?

Die weitaus plausibelste Erklärung hierfür ist historisch:

Die heutige Bedeutung von Lohnarbeit als vorherrschende Erwerbsform ist relativ jungen Datums. Noch zwischen den beiden Weltkriegen, ja in vielen Teilen Europas noch zu Beginn der fünfziger Jahre, war mindestens die Hälfte des volkswirtschaftlichen Arbeitskräftepotentials in traditionellen Beschäftigungsformen vorindustrieller Art gebunden: als selbständige und mithelfende Familienangehörige im eigenen Betrieb, der zugleich Lebensraum und Unterhaltsquelle war; als Lehrlinge, Gesinde oder Hausgehilfen, die zwar formal Lohnarbeiter, doch im Regelfall aufs engste in den familiären Lebens- und Arbeitszusammenhang ihrer Arbeitgeber einbezogen waren; oder als Hausfrauen, deren volle Arbeitskraft von einer Hauswirtschaft beansprucht wurde, die zahlreiche auch im technischen Sinne produktive Leistungen umfaßte (die inzwischen fast vollständig industrialisiert oder technisiert wurden, vom Einmachen der Wintervorräte bis zum Nähen von Wäsche und Kleidung). Auf den Arbeitsmarkt im heutigen Sinne war nur die andere Hälfte der arbeits- und erwerbsfähigen Bevölkerung angewiesen; nur bei ihnen hing die Lebensführung der Familie entscheidend davon ab, wieviel Geld sie im Tausch gegen ihre Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt herauschlagen konnten.

Erst nach der Mitte unseres Jahrhunderts wurden in einer stürmischen und historisch beispiellosen Entwicklung die wirtschaftlichen und sozialen Grundlagen dieser traditionellen, vorindustriellen und vorkapitalistischen Erwerbsformen zerstört und die bis dahin in ihnen gebundenen Arbeitskräfte ganz überwiegend für Lohnarbeit moderner Art mobilisiert.

Diese traditionellen, vor allem bäuerlich-handwerklichen Bereiche – in denen die Trennung von Leben und Arbeit, von Familien und Betrieb allenfalls partiell vollzogen war, in denen überwiegend nicht für einen

abstrakt-anonymen Markt produziert wurde, sondern subsistenzwirtschaftliche Prinzipien noch eine gewichtige Rolle spielten, und in denen Wirtschaften nicht primär, wenn überhaupt, an der Erzielung von Gewinn orientiert war, sondern vor allem daran, den Familienangehörigen ein ordentliches Auskommen zu sichern – waren jedoch nicht nur wegen ihres quantitativen Gewichts bedeutsam.

Will man das Mißverständnis zwischen dem erklären, was Arbeitsmarktpolitik eigentlich können müßte, und dem, was sie tatsächlich ist und vermag, so muß man vor allem darauf verweisen, daß dieser traditionelle Sektor, solange er existierte, als höchst effizienter Elastizitätspuffer für den Arbeitsmarkt (genauer: den Markt für lohnabhängige Arbeit) funktionierte, der im allgemeinen automatisch dafür sorgte, daß Ungleichgewichte schnell abgefangen wurden. Besonderer steuernder Eingriffe bedurfte es deshalb kaum.

Wichtig ist hierbei vor allem, daß den herkömmlichen, vorindustriellen Produktions- und Lebensweisen auch eine geringe Verbreitung von Familienplanung und Geburtenkontrolle entsprach, so daß hier im Durchschnitt wesentlich mehr Kinder geboren wurden und heranwuchsen als im Rest der Bevölkerung, der vor allem in den Städten lebte: Hier, wo die Zahl der Arbeitsplätze nachhaltig zunahm, gab es kaum Geburtenüberschüsse; dort, wo die Beschäftigungsmöglichkeiten eher stagnierten, war das Bevölkerungswachstum am stärksten.

Wenn nun in den expandierenden, modernen (und überwiegend städtischen) Teilen der Volkswirtschaft Mangel an Arbeitskräften herrschte und demzufolge die Löhne zu steigen begannen, wurden hierdurch sehr rasch viele junge Menschen, die auf dem elterlichen Hof, im Handwerksbetrieb oder Geschäft eines Onkels oder im fremden Haushalt gegen Kost, Logis und ein wenig Kleider- und Taschengeld beschäftigt waren, dazu veranlaßt, ihr Glück als Lohnarbeiter in der großen Industrie oder in den neu entstehenden marktwirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieben zu suchen. Und dieses Zusatzangebot war fast immer in der Lage, recht bald die überschüssige Nachfrage zu befriedigen und damit die Lohnsätze und Lohnkosten wieder zu stabilisieren.

Wenn umgekehrt in den modernen Teilen der Volkswirtschaft aus konjunkturellen oder strukturellen Gründen Beschäftigungsmöglichkeiten entfielen und Arbeitskräfte entlassen wurden, kehrten viele dieser Arbeitskräfte wieder in die traditionellen Lebens- und Arbeitsverhältnisse zurück, die sie einige Jahre zuvor verlassen hatten, um hier erneut ein mehr oder minder provisorisches Unterkommen zu finden. Hun-

gernde und frierende Massen von Arbeitslosen vor den Fabrikatoren, die bereit gewesen wären, zu jedem Preis jede Arbeit anzunehmen, waren zeitlich bzw. örtlich begrenzt, Erscheinungen mit Ausnahmecharakter. Erst in der Zeit nach dem 1. Weltkrieg und vor allem natürlich in der Weltwirtschaftskrise war dieser Elastizitätsmechanismus überfordert, so daß dann auch alle Versuche scheitern mußten, durch Sozial- und Tarifpolitik steigende Realverdienste der Arbeitnehmer und damit stetig expandierende Binnennachfrage zu sichern, und daß es zu Beginn der dreißiger Jahre sogar zu massiven Lohnsenkungen für alle Beschäftigten kam.

Diese Ausgleichsfunktion traditioneller Wirtschafts- und Lebensformen, die den industriell-marktwirtschaftlichen Teil der Volkswirtschaft je nach Bedarf entweder mit Arbeitskräften versorgten oder vom Unterhalt der beschäftigungslos gewordenen Menschen entlasteten, war in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg, während der definitiven Zerstörung der herkömmlichen bäuerlich-handwerklichen Produktions- und Existenzweisen, noch einmal besonders wirksam:

Die Millionen von Bauern und landwirtschaftlichen Familienangehörigen, Handwerksmeistern und Handwerksgesellen, Einzelhändlern, Hausgehilfinnen und Hausfrauen, die in den fünfziger und sechziger Jahren – aus freiem Entschluß, oder weil sie im Gefolge des verlorenen Krieges ihre bisherige Existenzbasis verloren hatten – Lohnarbeit in der Industrie und den modernen Dienstleistungen annahmen und dank derer die modernen Teile der Volkswirtschaft ihren Beschäftigtenstand ohne größere inflationäre Überhitzungserscheinungen in einem guten Jahrzehnt, von Anfang der fünfziger bis Mitte der sechziger Jahre, auf das Eineinhalbfache steigern konnten, veränderten ihre Beschäftigungsform und, in engem Zusammenhang hiermit, ihre Lebensumstände ja vielfach nicht mit einem Schlag, sondern in einem mehr oder minder gleitenden Übergang: Der Inhaber oder Erbe eines kleinen Bauernhofes, der in einer nahegelegenen Fabrik als Ungelernter Arbeit annahm, tat dies in aller Regel zunächst nur, um für seinen Hof eine besonders wichtige und große Anschaffung zu tätigen: einen modernen Traktor, eine Melkmaschine, einen Anbau für den Stall oder die Scheune. Gleiches galt auch für die meisten Hausfrauen, bei denen es zunächst oft nur darum ging, das Geld dafür zusammenzubringen, um in eine größere Wohnung umzuziehen oder die Küche zu modernisieren.

Menschen in dieser Übergangssituation reagierten sensibel für alle Nachfrageschwankungen. Für sie genügten sehr geringe Anreize, um sie in die eine oder andere Richtung zu ziehen oder zu schieben. Die Arbeit

auf dem elterlichen Hof wurde für den Bauernsohn vielleicht schon dann wieder rentabel, wenn er an seinem bisherigen Arbeitsplatz keine Überstunden mehr machen konnte. Umgekehrt genügte manchmal schon die Gelegenheit eines Ratenkaufs, um eine Hausfrau in die Fabrik zu locken, da ihr die dann angeschaffte Waschmaschine ja die Arbeit zu Hause viel leichter machte. Nur deshalb, weil das Angebot der aus traditionellen Wirtschafts- und Lebensbereichen stammenden Arbeitskräfte so extrem nachfragereagibel war und sich jeweils unverzüglich den (vor allem konjunkturellen) Schwankungen des Bedarfs anpaßte, konnten die europäischen Volkswirtschaften in den ersten Nachkriegsjahrzehnten etwas zustandebringen, was heute fast wie die Quadratur des Kreises anmutet, nämlich ohne ein komplexes und effizientes Instrumentarium der Steuerung des Arbeitskräfteangebotes gleichzeitig Vollbeschäftigung und Preisstabilität bzw. allenfalls geringfügig steigendes Preisniveau zu sichern. Nur vor diesem Hintergrund konnte auch die bis heute noch nachwirkende Überzeugung entstehen, daß die beste Arbeitsmarktpolitik eine gute, das heißt wachstumsfreudige Wirtschaftspolitik sei, da sich, wenn nur die Volkswirtschaft prosperiert, keine dauerhaften Arbeitsmarktungleichgewichte einstellen könnten.

### **3. Das verlorene Paradies einer ausschließlich nachfrageorientierten Vollbeschäftigungspolitik**

Der große Elastizitätsspielraum, über den die Wirtschaftspolitik nach dem Zweiten Weltkrieg dank Volumen und Nachfragereagibilität der wichtigsten Formen zusätzlichen Angebots an Arbeitskräften für abhängige Beschäftigung verfügte und innerhalb dessen mit wenigen steuernden Eingriffen, ja teilweise ausschließlich durch ordnungspolitische Maßnahmen, für ein sehr starkes und weitgehend friktionsfreies wirtschaftliches Wachstum Sorge getragen werden konnte, ging in den sechziger Jahren Schritt für Schritt verloren:

1. Die Zuwanderung deutscher Staatsangehöriger aus dem Osten, die – als besonderer Vorteil der Bundesrepublik Deutschland – vor allem in den Jahren um 1960 quantitativ und qualitativ von sehr hoher arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Bedeutung war, kam mit dem Bau der Berliner Mauer im Jahr 1961 praktisch vollständig zum Erliegen.
2. Landwirtschaft und andere traditionelle, stark familienbetrieblich strukturierte Branchen stabilisierten sich auf einem Beschäftigungsstand, der den Produktions- und Absatzbedingungen einer hochindustrialisierten Volkswirtschaft angepaßt war und den verbleibenden

Erwerbstätigen ein Einkommen sicherte, das einigermaßen mit den Verdienstmöglichkeiten Schritt halten konnte, die mit abhängiger Tätigkeit verbunden waren. Dies bedeutete zweierlei:

- > Einmal nahm im Laufe der sechziger Jahre der Zustrom von Arbeitskräften aus agrarisch-kleingewerblichen Familienbetrieben zu dem arbeitsmarktpolitisch relevanten Angebot an Arbeitskräften für abhängige Beschäftigung kontinuierlich ab;
  - > zum anderen verlor das entsprechende Neuangebot von Jahr zu Jahr mehr seine Fähigkeit zur Anpassung an Nachfragevariationen; zumindest seit dem Ende der sechziger Jahre scheint der früher übliche, sich in kleinen Schritten vollziehende, durch relativ geringe Veränderungen der Verdienstmöglichkeiten gesteuerte und lange Zeit reversible Übergang von Arbeit im familieneigenen Betrieb zu dauerhafter Beschäftigung in abhängiger Stellung nur mehr in Ausnahmen vorzukommen.
3. Die wachsende Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen unterliegt seit der zweiten Hälfte der sechziger Jahre, korrelativ zur rasch absinkenden Fruchtbarkeitsrate, einer Entwicklung, die offensichtlich säkularer Natur ist: War noch in den fünfziger und sechziger Jahren für die Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen charakteristisch, daß die Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung als eine vorübergehende, zeitlich befristete Angelegenheit verstanden wird, die sich nur zur Erreichung ganz bestimmter familienökonomischer Ziele rechtfertigt, wird nunmehr in immer breiteren Bevölkerungsgruppen die Berufstätigkeit auch von verheirateten Frauen als die Regel betrachtet, von der man allenfalls vorübergehend und zeitlich befristet aus familiären Gründen abweicht. Infolgedessen dauert die Tendenz zur erhöhten Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen während der ganzen sechziger Jahre an (und erfährt in den siebziger Jahren eher noch eine Beschleunigung).

Aus den gleichen Gründen kommt es jedoch zu einer substantiellen Verminderung der Elastizität des von verheirateten Frauen dargestellten Arbeitskräfteangebots: Sowohl die Entscheidung, aus familiären Gründen eine bisherige Tätigkeit aufzugeben, wie auch die Entscheidung, wieder ins Erwerbsleben zurückzukehren, scheinen immer weniger von den angebotenen Erwerbsmöglichkeiten und immer mehr von langfristig stabilen Orientierungen der Lebensgestaltung und Lebensführung abzuhängen.

4. Die zunehmende Ausländerbeschäftigung der sechziger Jahre kann demgegenüber nur vorübergehend als Flexibilitätsfaktor wirken und die anderweitig verursachte Tendenz abnehmender Elastizität des Arbeitskräfteangebots kompensieren.

Während die arbeitsmarktpolitischen Vorteile eines in der Tendenz wachsenden, aber kurzfristig sehr gut auf Nachfragevariationen reagierenden Angebots im Hinblick auf die einheimische Erwerbsbevölkerung zunehmend verschwanden, gelang es zwar, in der Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte zunächst einen sehr wirksamen Ersatz zu finden. Allerdings wurde im Laufe der siebziger Jahre immer deutlicher sichtbar, daß auch die hohe Nachfrageelastizität der Ausländerbeschäftigung nicht von Dauer ist. In dem Maße, in dem ausländische Arbeitskräfte in deutschen Betrieben nicht nur Hilfsarbeit verrichteten, sondern in die nur schwer ersetzbare Stammbesellschaft aufrückten, stieg das Interesse der Betriebe daran, zumindest diesen Teil der ausländischen Arbeitnehmer langfristig zur Verfügung zu haben. In dem Maße, in dem ausländische Arbeitskräfte ihre Familienangehörigen nachkommen ließen und in der Bundesrepublik mehr oder minder sesshaft wurden, sank auch ihr Interesse daran, schon wegen einer geringfügigen oder vorübergehenden Verschlechterung der Verdienstmöglichkeiten nach Hause zurückzukehren. Und die Rezession von 1973/74 verstärkte diese Tendenz, indem vor allem diejenigen ausländischen Arbeitskräfte nach Hause zurückkehrten, die am wenigsten in der Bundesrepublik integriert, also noch am stärksten nachfragereagibel waren; für sie gab es jedoch keine Rückkehr mehr.

#### **4. Nachfrageunabhängiges variierendes Arbeitskräfteangebot als zentrales neues Problem von Arbeitsmarktpolitik**

##### **4.1 Was bedeutet Nachfrageunabhängigkeit des Angebots an Arbeitskräften?**

Die schon im Laufe der sechziger Jahre zunehmend wirksam werdenden Tendenzen zur »Abkoppelung« des gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots von der Nachfrageentwicklung ließen in der Mitte der siebziger Jahre, nachdem auch die Anpassungselastizität der Ausländerbeschäftigung weitgehend geschwunden war, eine Situation entstehen, für die es in der Geschichte der Industrienationen kein Vorbild gibt:

Das Arbeitskräfteangebot ist nunmehr eine im wesentlichen autonome Größe, die von einer bloß nachfrageorientierten staatlichen Politik kaum mehr beeinflusst werden kann.

Steigende oder sinkende Nachfrage nach Arbeitskräften wirkt vielmehr allenfalls noch insbesondere über Verlängerung oder Verkürzung der Verweildauer im Bildungssystem und über Variationen der Erwerbsquote verheirateter Frauen – in reziprokem Sinne auf das Angebot: Während zum Beispiel bei hoher, ungedeckter Nachfrage nach Arbeitskräften die Verweildauer im Bildungssystem wegen der Gewißheit, jederzeit einen akzeptablen Arbeitsplatz zu finden, dazu tendiert, zu steigen und die Arbeitskräfteknappheit weiter zu verstärken, kann sich eine Verschlechterung der Arbeitsmarktlage recht rasch in eine Verkürzung des durchschnittlichen Bildungs- und Ausbildungsweges äußern, die zusätzliches Angebot erzeugt. Ebenso vermindert eine Verschlechterung der Weltkonjunktur wohl zumeist auch die Bereitschaft ausländischer Arbeitnehmer, in ihr Heimatland zurückzukehren und damit den deutschen Arbeitsmarkt zu entlasten. Und je höher die – begründete oder unbegründete – Furcht vor Arbeitslosigkeit ist, desto weniger werden mitverdienende Ehefrauen bereit sein, freiwillig ein bestehendes Beschäftigungsverhältnis aufzugeben und in den Haushalt zurückzukehren, selbst wenn dies an sich seit längerem geplant war.

Ein gegenüber Nachfrageschwankungen autonomes und autonom variierendes Arbeitskräfteangebot bedeutet für eine dem Vollbeschäftigungsziel verpflichtete Politik eine gänzlich neue Lage und eine entsprechend große Herausforderung. Vollbeschäftigung in dem Sinne, daß weder nennenswerte Arbeitslosigkeit noch eine größere Unterversorgung der Volkswirtschaft mit Arbeitskräften besteht, würde in dieser Situation ohne grundlegende Änderung von Konzeption und Instrumentarium der Arbeitsmarktpolitik voraussetzen, daß es gelingt, die gesamtwirtschaftliche Nachfrage nach Arbeitskräften (als Resultat der Entwicklung von Produktnachfrage und Produktivität) so zu steuern, daß sie genau mit dem aktuellen Arbeitskräfteangebot übereinstimmt. Konnte bisher Vollbeschäftigung im wesentlichen dadurch gesichert werden, daß man die Volkswirtschaft auf einem Kurs hohen, dauerhaften und stabilen Wachstums hielt, während das zur Herstellung des Arbeitsmarktgleichgewichts im Detail über die Anpassungsreaktionen des Angebots quasi automatisch hergestellt wurde, so würde nunmehr von der Wirtschaftspolitik eine weit höhere Treffsicherheit verlangt, da es jeweils nur einen einzigen, schmalen Wachstumspfad gibt, der das ganze Angebot in Arbeit bringt, aber keine höheren Ansprüche an die Versorgung mit Arbeitskräften stellt. Jede Abweichung von diesem Pfad bedeutet entweder Arbeitslosigkeit oder Inflation, wenn nicht sogar beides zusammen.

Die Entwicklung in den wichtigsten westlichen Industrienationen seit der zweiten Hälfte der sechziger Jahre demonstriert sehr deutlich, wie schwer es ist, diesen sehr viel höheren Anforderungen an erfolgreiche Vollbeschäftigungspolitik zu genügen. Und nichts spricht dafür, daß sich die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vollbeschäftigungspolitik in den kommenden Jahrzehnten von sich aus verbessern könnten.

#### 4.2 Stetigkeit oder Unstetigkeit des Angebots?

Der dauerhafte, Vollbeschäftigung sichernde Wachstumspfad ist, wie unmittelbar einsichtig, um so leichter aufzufinden und zu verfolgen, je stetiger und damit langfristig prognostizierbar die – autonome – Entwicklung des Angebots verläuft (wobei es wahrscheinlich nicht sehr bedeutsam ist, in welche Richtung der Trend zeigt). Je mehr hingegen die Angebotsentwicklung unstetig, durch eine Abfolge von Expansions- und Kontraktionsphasen variierender Amplituden und Rhythmen gekennzeichnet ist, desto schwieriger wird es, sicherzustellen, daß sich die gesamtwirtschaftliche Nachfrage nach Arbeitskräften unverzüglich dem jeweiligen Angebot anpaßt und daß größere Abweichungen zwischen Angebots- und Nachfrageentwicklung vermieden werden.

Deshalb ist es für eine weiterhin am Vollbeschäftigungsziel orientierte Arbeitsmarktpolitik von entscheidender Bedeutung, zu wissen, mit welchen Unstetigkeiten in der Angebotsentwicklung zu rechnen ist.

Unter der Voraussetzung, daß das für Arbeitsmarktpolitik relevante Angebot im wesentlichen mit dem volkswirtschaftlichen Erwerbspotential identisch ist (genauer: sich in seiner Entwicklung allenfalls zufällig und geringfügig, nicht aber durch arbeitsmarktabhängige Faktoren – diesem unterscheidet), können vor allem drei Faktoren zu einer Expansion oder Kontraktion des Arbeitskräfteangebots führen:

- > die Altersstruktur der Bevölkerung und die sie bestimmenden demographischen Tendenzen;
- > die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit, genauer: die Entwicklung der relativen Bedeutung von Erwerbstätigkeit einerseits, Hausarbeit und Kindererziehung andererseits bei verheirateten Frauen;
- > das Bildungsverhalten der Jugendlichen und Erwachsenen.

Angesichts der heute für die nächsten Jahrzehnte absehbaren Tendenzen ist aufgrund der – isolierten oder kombinierten – Wirkung dieser Faktoren alles in allem eher eine unstetige als eine stetige Entwicklung des volkswirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots zu erwarten.

### 4.3 Das Risiko zunehmender Verunstetigung des volkswirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots

Bis vor einigen Jahren schien es gerechtfertigt, anzunehmen, daß die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des Arbeitskräfteangebots einer Volkswirtschaft von langfristig stabilen Entwicklungstendenzen bestimmt seien: Die Altersstruktur veränderte sich durch die jeweils stetigen Tendenzen steigender Lebenserwartung und sinkender Fruchtbarkeit (wobei man vielfach mehr oder minder stillschweigend unterstellte, daß beide Tendenzen allmählich zum Stillstand kommen würden); die Erwerbsquote entwickle sich – parallel zur Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung und den sie bestimmenden Entwicklungen – unter dem Einfluß eines gleichfalls stabilen, generationenübergreifenden Trends zu verstärkter Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen; und die durchschnittliche Verweildauer im Bildungssystem – Index des Bildungsverhaltens eines Landes – würde einem sich zunächst beschleunigenden, dann jedoch wieder langsam flacher werdenden Kurvenverlauf folgend sich bei einem Eintrittsalter ins Erwerbsleben von etwa 18 bis 20 Jahren stabilisieren.

Dies alles würde, so nahm man an, zwar gewisse Schwankungen im Angebot an Arbeitskräften nicht ausschließen, insbesondere wenn Kriege tiefe Kerben in der Alterspyramide der Bevölkerung hinterlassen haben, die erst nach mehreren Generationen vollständig ausgeglichen sein können. Alles in allem herrschte jedoch eher – vielleicht gefördert durch die Verbreitung von Prognoserechnungen mit stillschweigenden Status-quo-Prämissen – der Eindruck vor, daß nach mehreren Jahrzehnten rascher Veränderungen nunmehr in den älteren Industrienationen eine Phase zunehmender Stabilität einsetzen werde.

Eine Reihe von Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit und die Betrachtung wichtiger Einflußgrößen des volkswirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots legen freilich die Frage nahe, ob die Erwartung dieser zunehmenden Stabilisierung nicht eine Illusion darstellt: Stabile, prognostizierbare Entwicklungstendenzen von Fruchtbarkeit, Bildungsverhalten oder Erwerbsbeteiligung von verheirateten Frauen setzen ja voraus, daß das einschlägige Verhalten der einzelnen Mitglieder der Gesellschaft von einer durchgängigen, von Generation zu Generation sich nicht oder nur langsam verändernden Logik bestimmt wird. Eben dies scheint jedoch – in Konsequenz der gleichen historischen Entwicklungen, die eben als Ursachen der Autonomisierung des Arbeitskräfteangebots benannt wurden – immer weniger der Fall zu sein.

Die Folgen von wachsendem Lebensstandard, einer zunehmenden Erweiterung der Lebens- und Erfahrungsräume, dem Vordringen moderner Kommunikationstechnologien, der Ausbreitung marktwirtschaftlicher Nutzenkalküle im Alltagsverhalten und ähnlichen, historisch kaum reversiblen Tendenzen, die inzwischen den größten Teil der Gesellschaft der Industrienationen erfaßt haben, sind offenbar im Begriff, traditionelle und traditionell stabile Verhaltensmuster ebenso zum Verschwinden zu bringen, wie die auf ihnen gegründeten gesellschaftlichen Strukturen von Familie, Bildung und Erziehung. Zentrale Einflußgrößen des volkswirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots – also vor allem: Kinderzahl je Ehepaar bzw. Frau im gebärfähigen Alter; Wahl des Bildungsweges und Dauer des Verbleibs im Bildungssystem; Umfang und Zeitstruktur der Erwerbsbeteiligung, vor allem, aber nicht nur, von verheirateten Frauen – werden gegenwärtig in der Bundesrepublik und den meisten anderen entwickelten Industrienationen zunehmend zum Gegenstand von kollektiven Lern- und Experimentierprozessen, an denen sich immer größere Teile der Bevölkerung beteiligen: Was noch vor einer Generation Konsequenz biologischer Gesetzmäßigkeiten, überkommener und nicht hinterfragter Wertesysteme oder bloßer generationenalter Routine war, wird nunmehr zum Gegenstand individueller Kosten-Nutzen-Rechnungen und auf ihnen basierender Entscheidungen.

Dieser Prozeß ist offenkundig heute noch keineswegs abgeschlossen. Nichts spricht zum Beispiel für die Annahme, daß sich das generative Verhalten der deutschen Frauen bei der gegenwärtigen durchschnittlichen Fruchtbarkeitsquote von circa 1,3 stabilisieren sollte; im Gegenteil scheint das damit verbundene Vorherrschen von Einzelkindern in vieler Hinsicht so problematisch, daß weder eine weitere Beschleunigung des Geburtenrückgangs noch eine baldige Rückkehr zu höheren Fruchtbarkeitsquoten auszuschließen ist.

Insoweit das hier interessierende Verhalten zunehmend durch individuell-rationale Nutzenkalküle gesteuert wird, unterliegt es stets dem Risiko schneller Richtungsänderungen aufgrund veränderter Bedingungen und Erwartungen.

Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist das Bildungsverhalten der Bevölkerung, das sich gegenwärtig – entgegen einer weit verbreiteten Meinung – keineswegs im Einschwingen zu einem neuen Gleichgewicht befindet. Vielmehr hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten die Reagibilität von Eltern und Kindern auf neue, für das Bildungsverhalten relevante Signale (zum Beispiel Variationen der Berufschancen, die mit einem bestimmten Bildungsabschluß verbunden sind) ganz offenbar

stark erhöht. Deshalb ist für die Zukunft weit eher mit abnehmender denn mit zunehmender Stetigkeit der Schülerströme, der Nachfrage nach bestimmten Bildungswegen und der entsprechenden Übertrittsquote zu rechnen.

Gerade wegen der wachsenden individuellen Rationalität von generativem Verhalten, Erwerbsverhalten oder Bildungsverhalten können eindimensional-reaktive politische Maßnahmen, wie sie fast zwangsläufig von größeren Trendumbrüchen oder Tendenzbeschleunigungen ausgelöst werden, ihrerseits weitere – manchmal sogar kumulative – Instabilisierung bewirken:

Wenn sich zum Beispiel in den kommenden Jahren die Tendenz verstärken sollte, jungen Ehepaaren monetäre, steuerliche, sozialversicherungsrechtliche und andere Anreize zur Erhöhung der Kinderzahl anzubieten, um dem Absinken der Geburtenrate entgegenzuwirken, wird damit im Bildungs- und Ausbildungssystem und am Übertritt in die Erwerbstätigkeit für die nächsten zwei Jahrzehnte ein noch stärkerer und schnellerer Wechsel von starken und schwachen Geburtsjahrgängen vorprogrammiert, als wir ihn derzeit erleben. Durch Rückwirkungen auf die Entwicklung der Frauenerwerbsquote können überdies die heute bereits vorhersehbaren angebotskontrahierenden Effekte der demographischen Entwicklung in den neunziger Jahren noch verstärkt werden. Ähnliches ist im Bildungssystem bereits zu beobachten: Um den Andrang der geburtenstarken Jahrgänge zu den Hochschulen zu bremsen, wurde zunächst in einer Phase an sich schon wachsenden Arbeitskräfteangebots die Verweildauer im Bildungssystem zu reduzieren versucht. Das Umgekehrte zeichnet sich hingegen derzeit deutlich ab: Die überschüssigen Bildungs- und Ausbildungskapazitäten werden genau dann verstärkte Bildungswerbung mit entsprechenden Entzugseffekten auf dem Arbeitsmarkt auslösen, zu dem auch andere Faktoren eine Verminderung des Angebots bewirken.

Nun erscheint es weder machbar noch wünschenswert, derartige Kontraktionen und Expansionen des volkswirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots einfach zu verhindern, um das gesamtwirtschaftliche Erwerbspotential zu verstetigen. Ganz abgesehen davon, ob eine solche Politik technisch möglich ist, wäre sie doch sicherlich nicht mit den Grundwerten unserer Gesellschaft vereinbar, liegt doch der eigentliche Grund für die meisten Entwicklungen, die zu einer Verunstetigung des Angebots führen, ganz einfach darin, daß mehr Menschen als je zuvor das Grundrecht der freien und rationalen Gestaltung ihres Lebens für sich in Anspruch nehmen.

Eine am Vollbeschäftigungsziel orientierte Arbeitsmarktpolitik muß also die zunehmenden Probleme, die ihr aus der zu erwartenden un stetigen – möglicherweise sogar: zunehmend un stetigeren – Entwicklung des Arbeitskräfteangebots entstehen, akzeptieren und darf sie nicht durch restringierende Eingriffe in den individuellen Lebensraum – übrigens mit geringen Erfolgsaussichten – zu vermeiden suchen. Zugleich steht sie damit jedoch vor der Aufgabe, geeignete Instrumente zur Lösung der hiermit verbundenen Probleme zu entwickeln.

## **5. Prinzipien und Ansatzpunkte einer angebotssteuernden Vollbeschäftigungspolitik**

Zwar wurde die Bedeutung der Angebotsentwicklung für die Arbeitsmarktlage in der arbeitsmarktpolitischen Diskussion erst recht spät – und dann lange Zeit hindurch beschränkt auf zeitlich befristete Problemlagen, wie die Berufseinmündung der geburtenstarken Jahrgänge, oder abgrenzbare Tatbestände, wie die Anwerbung ausländischer Arbeitnehmer – zur Kenntnis genommen. Dies schloß allerdings nicht aus, daß schon recht bald nach Einsetzen der Rezession von 1973/74 zunehmend Maßnahmen diskutiert und praktiziert wurden, die eine Verbesserung der Beschäftigungssituation durch Reduzierung des Angebots erstrebten.

Ein charakteristisches Beispiel hierfür ist die vorzeitige Überführung von Arbeitnehmern in den Ruhestand, wie sie von vielen Betrieben als Alternative zu Entlassungen durchgeführt wurde, oder ganz generell die Senkung des durchschnittlichen Rentenalters mit Hilfe der flexiblen Altersgrenze. Die Einführung des zehnten Pflichtschuljahres wurde von ihren Befürwortern vielfach als eine besonders glückliche Kombination bildungspolitischer und arbeitsmarktpolitischer Ziele verstanden. Ähnlich werden Anreize zu früherem bzw. längerem Rückzug berufstätiger Ehefrauen aus dem Erwerbsleben außer mit familienpolitischen auch mit arbeitsmarktpolitischen Argumenten gerechtfertigt.

Auch die Forderung nach beschleunigter Arbeitszeitverkürzung wurde und wird vor allem mit der Notwendigkeit begründet, durch Angebotsreduzierung die Rückkehr zur Vollbeschäftigung zu garantieren oder wenigstens zu erleichtern.

Akzeptiert man die im Vorstehenden formulierte These, daß in Zukunft Vollbeschäftigung nur durch gleichzeitige, aufeinander bezogene Steuerung von Angebot und Nachfrage realisiert werden kann, weil kaum Chancen dafür bestehen, die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage schnell und exakt an die autonomen Variationen des Angebots anpassen zu können, so sind freilich die bisher praktizierten und

diskutierten Maßnahmen zur Angebotsanpassung noch keine adäquate Lösung.

Dies aus mehreren Gründen: Sie werden in aller Regel nicht nur arbeitsmarktpolitisch gerechtfertigt, sondern auch als Reformen im Bereich der jeweiligen Teilpolitiken ausgewiesen, denen sie zugehören: Sozialpolitik, Bildungspolitik, Familienpolitik oder Tarifpolitik. Sie unterliegen deshalb auch den für diese Teilpolitiken geltenden Zwängen und Gesetzmäßigkeiten und sind insbesondere nicht reversibel. Sie sind zwar einerseits im Rahmen der jeweiligen Teilpolitiken als dauerhafte Verbesserungen angelegt, arbeitsmarktpolitisch jedoch nur auf ganz bestimmte und in aller Regel zeitlich befristete Problemsituationen bezogen; in einer anderen Problemlage können sie deshalb stark kontra-intentionale Konsequenzen haben. Auch besteht bei solchen Maßnahmen – weil sie zwar vielleicht in der gegenwärtigen Situation wirksame Instrumente zur (negativen) Beeinflussung des Angebotes sind, aber als solche zumeist nicht konzipiert und eingesetzt werden – die Gefahr unkontrollierter Übersteuerung, die nicht nur ihre Wirkung, sondern auch ihre politische Legitimität in Frage stellt.

Dennoch lassen sich aus den heute bekannten angebotsreduzierenden Praktiken und Politiken wichtige Schlußfolgerungen sowohl für das Prinzip einer wirksamen Steuerung des akuten, unmittelbar arbeitsmarktrelevanten Angebotes, wie für die Richtungen, in die hierbei gedacht werden müßte, wie endlich für die hauptsächlich zu überwindenden Schwierigkeiten ziehen.

## 5.1 Das Prinzip

Angebotssteuerung soll kurz- und mittelfristig die Angebotsentwicklung verstetigen, das heißt die Variationen des Erwerbspotentials, die von arbeitsmarktexogenen Einflußgrößen ausgelöst werden, soweit möglich abfangen, bevor sie arbeitsmarktwirksam werden. Sie sollte darüber hinaus längerfristig wohl auch die generelle Richtung der Angebotsentwicklung beeinflussen können, insoweit dies aus strukturpolitischen oder gesellschaftspolitischen Gründen notwendig erscheint. Sie ist damit ein notwendiges Komplement einer nach wie vor unverzichtbaren nachfragebezogenen Vollbeschäftigungspolitik, die jedoch, auf sich allein gestellt, ihr Ziel wohl nicht mehr erreichen kann.

Angebotssteuerung in diesem Sinne muß sowohl expansive wie kontraktive Effekte in relativ kurzer Zeit und in relativ fein dosierbarem Umfang auslösen können. Sie muß, mit anderen Worten, in der Lage sein, so auf das Verhalten größerer Personengruppen einzuwirken, die aktuell oder potentiell am Erwerbsleben beteiligt sind, daß diese je nach

Lage und politischem Ziel entweder freiwillig auf eine abhängige Beschäftigung oder die Suche nach einer solchen verzichten oder im Gegenteil von sich aus als Angebot auftreten, obwohl sie sich in einer Lebenslage befinden, in der sie dies ihren ursprünglichen Kalkülen nach nicht oder noch nicht tun wollten.

Diese generelle Aufgabe, das volkswirtschaftliche Arbeitskräfteangebot so zu steuern, daß die Nachfragepolitik feste und realistische Vorgaben erhält, ist in unserer Gesellschaft nur erfüllbar, wenn die hiervon implizierte Verhaltensentscheidung von den in Frage kommenden Staatsbürgern und Erwerbsspersonen freiwillig und als Ergebnis rationaler Nutzenabwägung gefällt werden.

## 5.2 Stoßrichtungen denkbarer Lösungen

Die bisherigen Erfahrungen mit angebotsreduzierenden Maßnahmen und Politiken weisen in zwei Richtungen, in denen Ansatzpunkte für eine flexible, auf Freiwilligkeit basierende und doch gleichzeitig präzise dosierbare Steuerung des Arbeitsangebots gesucht werden könnten.

Bei der einen Richtung ginge es darum, die erwerbstätige Bevölkerung zu einer – mehr oder weniger starken, mehr oder weniger vorübergehenden bzw. dauerhaften – Modifikation der geleisteten Arbeitszeit zu veranlassen. Ein Weg hierbei wäre, daß alle oder die meisten Erwerbstätigen – in Form einer Variation der Tages-, Wochen- oder Jahresarbeitszeit – allgemein etwas mehr oder weniger arbeiten. Ein anderer Weg wäre, daß jeweils mehr oder weniger große Gruppen von Erwerbstätigen ihre Arbeitszeit stark, zum Beispiel in Form eines Übergangs von Vollzeit- zu Teilzeitbeschäftigung – und umgekehrt – veränderten.

Bei der anderen Richtung ginge es darum, die Übergänge zwischen Nichterwerbstätigkeit und Erwerbstätigkeit zu nutzen. Hierbei würde also bei tatsächlichem oder drohendem Überschuß des Arbeitskräfteangebotes über die wirtschaftspolitisch sinnvolle Nachfrage der Eintritt in die Erwerbstätigkeit – vor allem von Nachwuchskräften wie von Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit aus familiären Gründen unterbrochen hatten – verzögert und der Austritt aus der Erwerbstätigkeit – sei es definitiv wegen Erreichung der Altersgrenze, sei es vorübergehend wegen Weiterbildung, zur Kinderbetreuung und anderem – beschleunigt. Umgekehrt müßte bei bestehendem oder drohendem Arbeitskräftemangel dafür Sorge getragen werden, daß die Eintritte in die Erwerbstätigkeit beschleunigt erfolgen, der Übertritt in die Nichterwerbstätigkeit hingegen für mehr oder minder viele Erwerbstätige mehr oder minder lange verzögert wird.

### 5.3 Schwierigkeiten der Realisierung und Implementation

Eine Arbeitsmarktpolitik, die beabsichtigt, in dem eben angedeuteten Sinne Schwankungen im Arbeitskräfteangebot, die nicht durch Variationen der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage aufgefangen werden können, schnell und zuverlässig zu neutralisieren, muß, wie unmittelbar einsichtig, sehr große Widerstände, Hindernisse und Schwierigkeiten institutioneller, technischer und politischer Art überwinden. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit angebotsreduzierenden Maßnahmen verdienen zwei dieser Schwierigkeiten besonders hervorgehoben zu werden:

1. Die eine Schwierigkeit ergibt sich daraus, daß nahezu alle Tatbestände, in die Arbeitsmarktpolitik im Interesse einer effizienten Angebotssteuerung intervenieren müßte, durch zum Teil sehr traditionsreiche und festgefügte Regelungssysteme abgedeckt sind, die jeweils speziellen Teilpolitiken entsprechen, von deren jeweiligen Zielsetzungen beherrscht sind und sich zumeist wohl nur in sehr engen Grenzen im Interesse einer dosierten, auf prinzipielle Reversibilität verpflichteten Angebotssteuerung umbauen lassen.

Eine angebotsbezogene Arbeitsmarktpolitik wird sich demzufolge nur in einer Vielzahl eher kleinerer Schritte durchsetzen lassen. Sie wird hierbei insbesondere auf eine starke und effektive Koordination und Kooperation mit verschiedenen Teilpolitiken angewiesen sein, deren Maßnahmen, Interventionsinstrumente und Regelungssysteme in weitgehender Unabhängigkeit voneinander entstanden und zum großen Teil bis heute noch bestehen.

2. Die zweite Schwierigkeit ist noch grundsätzlicherer Art:

Das im Vorstehenden als notwendig beschriebene angebotsbezogene Steuerungsinstrumentarium kann ganz überwiegend nur dann funktionieren, wenn sich Personen, die im Prinzip zum volkswirtschaftlichen Erwerbspotential gehören, in Lebenslagen befinden, die für mehr oder minder lange Zeiträume als nutzenäquivalente Alternativen zu voller und kontinuierlicher Erwerbstätigkeit akzeptiert (angestrebt) werden. Dies setzt nicht zuletzt auch voraus, daß mit diesen Lebenslagen die Verfügung über ausreichende Subsistenzmittel verbunden ist.

Die Rechts- und Gesellschaftsordnung aller moderner Industrienationen kennt jedoch für Bürger im erwerbsfähigen Alter grundsätzlich nur zwei Lebenslagen, die mit Anspruch auf Einkommen verbunden sind: Entweder ist jemand erwerbstätig und bezieht ein Arbeitseinkommen; oder er ist aus genau definierten Gründen vorübergehend

nicht in der Lage, eine Erwerbstätigkeit auszuüben und erhält ein kompensatorisches Einkommen, dessen Bezug und Höhe im allgemeinen durch die vorausgegangene (bzw. wieder aufzunehmende) Erwerbstätigkeit konditioniert ist.

Keine der Lebenslagen, die – indem sie je nach Arbeitsmarktlage im Verhältnis zu Voll-Erwerbstätigkeit mehr oder minder attraktiv gemacht werden, um Angebotsüberhänge abzuschöpfen bzw. Arbeitskräftemangel zu überwinden – Ansatzpunkte von Angebotssteuerung sein könnten, fällt unter die Definition dieser Zustände, in denen Erwerbsspersonen auf ein zum Verdienst aus Erwerbstätigkeit kompensatorisches Einkommen Anspruch hätten.

Das hieraus resultierende Hindernis zur Implementation angebotssteuernder Politiken erscheint allerdings, betrachtet man die neuere sozial- und gesellschaftspolitische Entwicklung, nicht gänzlich unüberwindbar, mehren sich doch seit einiger Zeit Fälle, für die ein Anspruch auf finanzielle Subsistenzsicherung anerkannt wird, obwohl der Anspruchsberechtigte in arbeitsfähigem Alter ist, jedoch weder einer Erwerbstätigkeit nachgeht, noch aus von ihm nicht verschuldeten Gründen hieran verhindert ist. Ganz offensichtlich gibt es also zur Erwerbstätigkeit alternative Tätigkeitsformen und ihnen entsprechende Lebenslagen, die nicht als bloße Privatangelegenheiten gelten, sondern nach verbreiteter Meinung einen gesellschaftlichen Wert besitzen, der einkommenssichernde Leistungen aus öffentlichen Mitteln rechtfertigt. Die Betreuung von Säuglingen im ersten Lebensjahr oder der Besuch weiterführender Bildungseinrichtungen sind typische Beispiele. Sie könnten sehr wohl als Vorläufer einer Politik betrachtet werden, die auf systematische Weise versucht, gewissermaßen an den Rändern von voller Erwerbstätigkeit mehr oder minder befristete Lebenslagen zu schaffen bzw. offenzuhalten, so daß durch relativ geringfügige Veränderungen der mit dem einen oder anderen Status verbundenen Vor- und Nachteile individuelle, den Arbeitsmarkt jeweils im gewünschten Sinne entlastende Entscheidungen in ausreichender Zahl ausgelöst werden.

Daß dieses nicht möglich ist, ohne gleichzeitig einen breiten gesellschaftlichen Konsens darüber herzustellen, welche Formen von Tätigkeiten und welche damit verbundenen Lebenslagen in jedem Falle so große gesellschaftliche Nützlichkeiten haben, daß sie eine teilweise (nämlich bei Teilzeitbeschäftigung) oder volle Existenzsicherung aus öffentlichen Mitteln rechtfertigen, versteht sich von selbst. Aufgabengebiete, auf denen dies auch aus ganz anderen Gründen sehr wünschenswert wäre,

lassen sich – etwa vor dem Hintergrund von zunehmender Alterslast, sinkender Geburtenhäufigkeit und rasch zunehmender Bedrohung der natürlichen Lebensgrundlagen – mehr als genug benennen.

»... dann wird der Facharbeiter als Sozialfigur nicht überleben« \*

Interview mit Professor Dr. Burkart Lutz, Forschungsdirektor  
am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München

**Süddeutsche Zeitung (SZ):** *In der Frühzeit der Industrieroboter und computergesteuerten Maschinen gab es Spekulationen – Hoffnungen wie Befürchtungen – damit würden auf längere Sicht Facharbeiter entbehrlich. Bis heute ist das Gegenteil der Fall. Dennoch sprechen Sie vom »Ende des Facharbeiters«. Wieso?*

**Lutz:** Bisher wurde die Frage nach der Zukunft des Facharbeiters ausschließlich von der Bedarfsseite her diskutiert. »Facharbeiter«, das ist diese ganz unverwechselbare Kombination aus praktischem Können und theoretischem Wissen, die Kombination von körperlicher Arbeit, Geschicklichkeit, aber auch Bereitschaft, körperliche Belastungen zu akzeptieren, mit geistiger Arbeit, Eigeninitiative und Verantwortung. Und dies alles bei gleichzeitiger Unterwerfung unter die Regeln arbeitsteiliger Fabrikorganisation.

Man vermutete, daß die typische Arbeitskraft des Facharbeiters in einer weitgehend automatisierten, informationstechnisch durchdrungenen Industrie nicht mehr benötigt würde. Zu diese Entbehrlichkeit käme, so argumentierten viele Wissenschaftler, aber auch Gewerkschafter, daß der Facharbeiter zwar eine wertvolle Arbeitskraft, aber doch immer ein Problem für den Arbeitgeber sei, weil Facharbeiter aus ihrer besonderen Position auch immer ein besonderes Potential zu Interessenvertretung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen beziehen.

Es trafen also, so die weitverbreitete Einschätzung gerade Anfang der siebziger Jahre, zwei Entwicklungen zusammen, die sich gegenseitig verstärkten: Technisch gesehen bräuchte man wenige Facharbeiter, und sozial gesehen wäre dies dann die Gelegenheit für die Arbeitgeber, sich dieses schwierig zu handhabenden, immer wieder zur Gegenmachtbildung neigenden Typs von Arbeitskraft zu entledigen.

### **Falsche Erwartung – dramatisches Risiko**

Diese Erwartung hat sich als falsch herausgestellt. Die Grenzen der Automatisierung, die Grenzen der informationstechnischen Beherrsch-

\* Zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart, 1990: »...dann wird der Facharbeiter als Sozialfigur nicht überleben« (Interview). In: *Süddeutsche Zeitung*. Beilage Nr. 38 (15.02.1990), 6–7

barkeit sind deutlich enger gezogen, als man es bisher gedacht hat. In den meisten Produktionsprozessen werden unter den neuen Marktbedingungen erhöhte Flexibilität und erhöhte Innovativität gefordert, wird offensichtlich dauerhaft und nicht bloß bis auf weiteres menschliche Arbeitskraft gebraucht. Es zeigt sich, daß gerade die besonderen Qualitäten des Facharbeiters am allerwenigsten durch Computer und automatische Steuerungen ersetzt werden können.

Dennoch, oder vielleicht gerade im Zusammenhang damit, entstand ein neues, wie ich meine: dramatisches Risiko für die Zukunft des Facharbeiters. Meine Betrachtungsweise geht dabei allerdings nicht mehr von der Bedarfsseite, sondern von der Angebotsseite aus. Ganz schlicht von der Frage: Wer will eigentlich in Zukunft noch Facharbeiter werden?

*SZ: Das bedeutet: Man muß, um die Zukunft der Facharbeiter zu sichern, der Jugend die Attraktivität dieser Qualifikation geschickt verkaufen?*

**Lutz:** Es liegt nicht am »Verkaufen«. Was sich heute bereits deutlich abzeichnet, ist doch der Trend, daß ein immer größerer Teil der Kinder mit einem gewissen geistigen Leistungspotential und befähigt zu zielstrebigem Arbeiten die zunehmend sich bietenden Möglichkeiten zum Besuch weiterführender Schulen wahrnimmt und dann auch studiert oder eine der gehobenen Verwaltungsausbildungen absolviert.

Diese Tatsache hängt nicht damit zusammen, daß die Menschen keine Vorstellung von qualifizierter Facharbeitertätigkeit hätten. Im Gegenteil, dies ist die klare, vernünftige, marktwirtschaftlich rationale Reaktion auf die tatsächlichen Verhältnisse. Facharbeiter zu sein ist heute, wenn man die Chance hat, zu studieren und in einen akademischen Beruf zu gehen, keine ernsthafte Alternative.

### **Die »intelligenten Kinder des Volkes«**

Facharbeiter wurden bisher Kinder einer bestimmten Bevölkerungsgruppe, für die es ein soziales Schicksal war, körperliche Arbeit zu leisten. Das, was man früher so schön »das Volk« genannt hat, hatte keine Chance, eine höhere Schulbildung zu erwerben. Das war etwas für die Kinder der »besseren Stände«. Und aus dem Volk – ich glaube, das muß man mal ganz hart sagen –, aus den intelligenten Kindern des Volkes hat die Industrie ihre Facharbeiter rekrutiert.

Facharbeiter sind nie irgendwelche »schlechteren Schüler« gewesen. Deshalb kann man nicht – und da denke ich an Bemühungen in Frankreich wie auch in den USA – aus den Opfern des Bildungssystems, so-

zusagen aus den Zurückgelassenen, Fußkranken, die neuen Facharbeiter machen wollen. Das halte ich für die reine Illusion.

*SZ: Darf man also behaupten, oder muß man sich gar damit abfinden, daß diese drohende Gefahr für die Zukunft des Facharbeiters eben zu den »schlimmen Folgen« der Bildungspolitik gehört, die wir in den vergangenen Jahrzehnten betrieben haben?*

**Lutz:** Die Bildungspolitiker sind ja viel ohnmächtiger, als sie selber glauben oder von ihren politischen Gegnern dargestellt werden. Die bundesdeutsche Bildungspolitik hat kaum gesteuert und sehr wenig selber in Bewegung gesetzt. Bildungspolitik hat im wesentlichen reagiert auf Lernprozesse, die sich in der Bevölkerung vollzogen haben. Der allgemeine Wohlstand, die erhöhte Mobilität, die Verstärkung der Lebensweise, die Ausbreitung von »mittelständischen Verhaltensmustern« bis in die noch verbleibenden bäuerlichen Familien hinein – dies alles hat das, was früher einmal »das Volk« war, nämlich ein geschlossenes Lebens- und Sozialmilieu, weitgehend zerstört.

Das ist eine Entwicklung, die wir alle eigentlich gar nicht beklagen dürfen, denn das war es ja, was wir ursprünglich wollten. Das war doch der große soziale Fortschritt der Nachkriegszeit. Nur muß man wissen, daß dabei auch die Barrieren mit gefallen sind, die bisher die »Kinder des Volkes« in ihrer großen Mehrzahl daran gehindert haben, sich im Gymnasium und in der Hochschule die Berechtigungen für gehobene geistige Arbeit zu erwerben.

### **Marktwirtschaft statt traditioneller Privilegien**

Damit können nun auch die »klugen Kinder des Volkes« (und die gibt es in großer Zahl) die gleichen Bildungschancen für sich wahrnehmen, die früher nur der relativ kleinen Gruppe des städtischen Mittelstandes vorbehalten waren. Und dabei bleibt die Facharbeiterausbildung unter den heutigen Bedingungen zwangsläufig auf der Strecke.

*SZ: Was kann man also tun?*

**Lutz:** Es gibt zwei Möglichkeiten. Entweder man läßt das Ding laufen – das wird über kurz oder lang die Voraussetzungen des Industriestandortes Bundesrepublik dramatisch gefährden und damit letztlich auch unseren Wohlstand. Oder man nimmt die Bevölkerung ernst. Man kann ihnen nicht durch Werbung einblasen, schwarz sei, was in Wirklichkeit weiß ist – oder umgekehrt. Man muß darangehen, die realen Bedingun-

gen, die mit Facharbeitertätigkeit verbunden sind, so zu verändern, daß ein intelligenter junger Mensch, Junge oder Mädchen, ernsthaft sich überlegen kann, ob er – ohne Lebenschancen unwiederbringlich zu verschütten – nicht vielleicht doch lieber eine praktische Ausbildung macht, anstatt auf die höhere Schule zu gehen.

Dies wäre in einer Marktwirtschaft – und alle Welt bei uns beruft sich ja auf die Marktwirtschaft – die einzige angemessene Antwort auf die Facharbeiterknappheit. Das bedeutet aber natürlich, daß die Privilegien sogenannter geistiger Arbeit, die jahrhundertealt sind, und die immer wieder die Nutzenkalküle bei Bildungs- und Berufswahl in gesellschaftlich höchst unerwünschtem Sinne beeinflussen, daß diese Privilegien jetzt abgebaut werden.

Wenn es eine Ware gibt, bei der offensichtlich die Tendenz zu Überproduktion besteht – und das ist die Ware »akademische Ausbildung« – dann müßte in einer Marktwirtschaft der Preis für diese Ware solange sinken, bis sich die Gewichtsverhältnisse auf dem Markt wieder einpendeln. Entsprechend steigt dann (oder könnte angehoben werden) der Preis für die in gewisser Weise komplementäre Ware, nämlich für den Facharbeiter.

Wenn wir dies nicht zustande bringen, und zwar relativ schnell, dann wird der Industriefacharbeiter als Sozialfigur nicht überleben. Dann können wir nach wie vor mit großer Mühe in den Überresten des dualen Systems die schwächsten Teile eines Jahrgangs zu ein bißchen praktischen Fertigkeiten bringen – so wie das ja auch in anderen Industrieländern geschieht. Wir werden möglicherweise langfristig bei bestimmten kaufmännischen Berufen sogar eine ganz glückliche Kombination von Praxis und Theorie bekommen, wie sie sich in dem sehr attraktiven Profil von Gymnasialabitur, zwei Jahre Banklehre, Betriebswirtschaftsstudium herauskristallisiert. Aber der harte Kern des dualen Systems, nämlich die Facharbeiterlehre in der Industrie mit allem, was heute notwendigerweise darauf aufbaut, also die Meister und die Techniker und ein nicht unerheblicher Teil der früheren graduierten Ingenieure, das alles ist dann unwiederbringlich verloren.

### **Die Nachfrage beschleunigt das Risiko**

Und jetzt kommt das Perverse: Dieser Prozeß wird beschleunigt durch den Bedarf, den die Industrie an Facharbeitern hat. Je höher dieser Bedarf ist, desto höher ist das Risiko, daß die Nutzung der Facharbeiter unter Bedingungen geschieht, die den Berufsstand letztlich unattraktiv machen. Also beispielsweise: starke Belastung, Schichtbetrieb, wenige

Karriereaussichten (weil die technischen Funktionen nicht mehr wachsen, in die bisher Facharbeiter aufsteigen konnten, oder weil diese Positionen mit Ingenieuren besetzt wurden) und andere.

Es stellt sich jetzt zunehmend heraus, daß die betriebswirtschaftlich weitaus günstigste Lösung im Umgang mit teuren, hochkomplexen, teilautomatisierten Anlagen darin besteht, eine Mindestpräsenz von Facharbeitern zu jeder Zeit sicherzustellen. Und das heißt, bedauerlicherweise, daß man Facharbeiter braucht, die Schicht fahren, nachts und eventuell auch am Wochenende.

Den Betrieben ist leider das Hemd näher als der Rock. Sie sind nicht in der Lage, in Generationen zu denken, sie denken in Bilanzierungsperioden oder fünfjährigen Planungsphasen und solange reichen die Facharbeiter ja noch, die sie jetzt haben! Dies nicht zuletzt wegen der geburtenstarken Jahrgänge, ein Gottesgeschenk für die deutsche Industrie. Und jetzt vielleicht nochmals durch einen Schwall Facharbeiter aus der DDR. Davon kann man noch eine Generation lang leben...

Daß in der Zwischenzeit die Voraussetzungen dafür, daß dieses knappe Gut Facharbeiterqualifikation ständig nachwächst, vielleicht ganz zerstört werden, daran denkt der einzelne Betriebe nicht; daran kann er auch gar nicht denken. Dies ist im Grunde eine Aufgabe der Politik.

**SZ:** *Die Frage ist also: Wie muß man zukunftsgerecht ausbilden?*

**Lutz:** Man muß verschiedene Dinge tun. Man muß die berufspraktische Ausbildung neu plazieren in unserem Bildungssystem. Man muß versuchen, die bildungshierarchische Bedeutung von Facharbeiterausbildung anzuheben. Das heißt: Man muß die Brücken von der Realschule zur industriellen Lehrwerkstatt, die heute noch sehr dünn sind, ganz stark machen. Doch davon darf man sich keine kurzfristigen Wunder erwarten, denn die Realschule gerät ja selber unter zunehmenden Konkurrenzdruck durchs Gymnasium. Man muß zweitens die regionalen Verhältnisse sehen. Auf dem Lande draußen, in weniger dichtbesiedelten Gebieten ist oftmals der Weg zum Gymnasium doch ein Problem. Dort gibt es sicherlich – aber auch das trägt allenfalls noch ein Jahrzehnt – die Möglichkeit, intelligente Hauptschüler für industrielle Ausbildungen zu gewinnen. Dazu muß man allerdings rausgehen aus den Ballungsgebieten, wie das eine Reihe von Großbetrieben bereits praktiziert; deren Lehrwerkstätten liegen in den Zweigwerken, die ursprünglich, vor zwanzig oder dreißig Jahren, nur als »verlängerte Werkbänke« gedacht waren. Das dritte, und dies ist das Entscheidende: Man muß natürlich die Berufsperspektiven der Facharbeiter sukzessive verändern.

Dann wird sich wahrscheinlich zeigen, daß die Arbeitsteilung zwischen dem Ingenieur und dem Facharbeiter, die historisch bedingt war, noch einmal neu durchdacht werden muß.

### **Neue Perspektiven für Praktiker**

Vielleicht wird man dabei so etwas wie den alten graduierten Ingenieur neu erfinden: Beispielsweise eine Ausbildungsebene, die auf der Technikerbildung aufbaut, die aber nicht (wie heute) zunehmend von Gymnasialabiturienten mit ein bißchen Praktikum wahrgenommen wird, sondern (so wie früher einmal) Leuten »aus der Praxis« vorbehalten ist, die auf soliden praktischen Erfahrungen das theoretische Wissen aufbauen, das sie jeweils brauchen. So etwas wird man vielleicht neu erfinden müssen.

*SZ: Zukünftige Anreize für eine Facharbeiterkarriere werden also sicher nicht nur beim Verdienst ansetzen können.*

**Lutz:** Selbstverständlich. Und hier muß viel mehr experimentiert und ausprobiert werden. In einer marktwirtschaftlichen Gesellschaft, auf die wir alle so stolz sind, die wir gerade groß unseren Brüdern und Schwestern in der DDR als Lösung aller Probleme anpreisen, in einer Marktwirtschaft gibt es viele Mechanismen, um neue Lösungen auszuprobieren. In diesem für unsere Gesellschaft eigentlich zentralen Bereich, nämlich bei der Erzeugung und Verwertung von Berufsqualifikation, gibt es von marktwirtschaftlichen Experimenten, von Prämien für Innovationen und ähnlichem keine Spur. Hier herrschen eingemauerte, festgefügte Interessenstrukturen. Das muß man anfangen, ein bißchen aufzubrechen.

*SZ: Was aber sollen die Jugendlichen von heute tun? Welche Schlußfolgerungen für Ausbildungs- und Berufswahl dürfen und müssen sie ziehen?*

**Lutz:** Für Jugendliche, meine ich, macht es durchaus Sinn, ein bißchen gegen den Strom zu schwimmen. Vielleicht nicht um jeden Preis Gymnasialabitur zu machen, wenn man anfängt, sich zu langweilen, wenn das Gefühl aufkommt, es wird alles schal...

Wer zum Beispiel aus der 11. Klasse übersteigt, kann innerhalb von knapp drei Jahren eine interessante, gute Industrielehre abschließen, auf der elektrischen Seite oder auf der maschinentechnischen. Dann ist er auch noch nicht viel älter als seine ehemaligen Mitschüler, die jetzt vielleicht eine Warteschleife für ein Numerus-clausus-Fach ziehen müssen.

### **Völlig konkurrenzloser Status**

Dann lohnt sich immer noch die Überlegung: Zweigleisig fahren mit Arbeit und Weiterbildung? Oder: Ingenieurausbildung? Oder erst Facharbeiterpraxis, die später dann intensiv zu vermarkten ist, beispielsweise dank der besseren Sprachkenntnisse noch aus der Schulzeit? Da werden ungeahnte Chancen aufgehen, auf europäischer Ebene – so was wie der deutsche Facharbeiter ist ja völlig konkurrenzlos außerhalb des deutschsprachigen Bereichs.

*SZ: An zwei Gruppen von Jugendlichen haben wir bisher noch vorbediskutiert: An den Mädchen und all jenen, die nicht bis in irgendeine elfte Klasse gelangt sind, sondern beispielsweise zum »ausgehungerten« Teil der Hauptschule gehören. Für sie denkt der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft ja an eine weniger anspruchsvolle, von Theorie entlastete, nur zweijährige industrielle Berufsausbildung.*

**Lutz:** Dieses halte ich für unsinnig. Es verleitet nur dazu, daß man die notwendige Aufwertung des Facharbeiters noch länger hinausschiebt. Ich bin mir im übrigen gar nicht sicher, ob nicht doch eine beträchtliche Zahl derer, die heute in der Hauptschule hängenbleiben, mit entsprechenden Fördermaßnahmen zu einer richtigen Facharbeiterausbildung fähig wären. Das gilt für viele, die unter schlechten Bedingungen aufgewachsen sind, wo einfach in früher Kindheit Dinge versäumt worden sind. Das gilt insbesondere für viele der Ausländerkinder, die schlicht nicht in der Lage sind, ihre Fähigkeiten in die deutschsprachige Kultur hinüberzutransportieren – was ja auch wirklich nicht einfach ist.

Die zweite Frage war, ob und wie die jetzt aufbrechende Facharbeiterlücke durch verstärkte Facharbeiterausbildung von Frauen ausgeglichen werden kann. Da bin ich sehr skeptisch. Ich hielte es in vieler Hinsicht für recht erfreulich, wenn sich die heute extrem geringe Frauquote in der industriellen Facharbeiterschaft etwas erhöht. Aber da gibt es massive Barrieren. Dazu gehören leider auch die ältesten Schutzmaßnahmen, wie zum Beispiel das Nachtschichtverbot, ursprünglich durchaus realistisch erlassen zum Schutz der Frauen vor sittlicher Gefährdung und als Schutz vor schwerer körperlicher Belastung.

### **Nachtarbeit – nicht mehr diskriminierend?**

Andererseits ist bei der inzwischen erreichten Wochenarbeitszeit ein vernünftiges Schichtsystem durchaus möglich. Kürzlich haben wir in Frankreich eine ähnliche Diskussion über die Aufwertung von Produktionsarbeit geführt mit Leuten aus der Stahlindustrie.

Nach ihren Erfahrungen gilt Schichtarbeit »nicht mehr als diskriminierend«, so sagte man mir. Sie haben dort fünf Schichtbesetzungen, das bedeutet, die Leute machen im Rhythmus von zehn Tagen zwei Nachtschichten, das sind sechs Nachtschichten in drei Stücken über den Monat verteilt. Und verbunden ist das mit soviel Freizeitausgleich, geblockter Freizeit, daß die Leute sagen »Was? Das ist doch kein Problem!«

**SZ:** *Und die jungen Leute aus der DDR? Haben Sie den Eindruck, auch ihnen soll etwas aufgeschwatzt werden?*

**Lutz:** Das nicht unbedingt, aber sie werden – leider Gottes – vermutlich die Lösung des Problems noch eine Weile verhindern. Der schlimmste Feind von notwendigen großen Lösungen sind Provisorien, die vorübergehend auch tragen. So kann auch das Angebot aus der DDR durchaus noch einmal, kombiniert mit den Angehörigen der geburtenstarken Jahrgänge, die jetzt als Jungfacharbeiter nachgerückt sind, die unerläßlichen Schritte verzögern.

Die Fragen stellte Lore Schultz-Wild.

## Modernisierungsstrategie und Sozialwissenschaften\*

Burkart Lutz

### Vorbemerkung

Es ist zugleich das Schicksal und eine Chance der Sozialwissenschaften, daß sie weit enger - gewissermaßen mit Haut und Haaren, mit Empirie und Theorie, mit einem Gutteil ihrer dezidierten Grundlagenforschung ebenso wie mit allen praxisorientierten Untersuchungen – in ihr eigenes Objekt eingeflochten ist, als alle anderen Wissenschaften. Gesellschaftliche Umbrüche, Wendezeiten, Perioden beschleunigten und tiefgreifenden Wandels – oder welchen Begriff immer man wählen mag – bedeuten für sie deshalb zugleich außerordentliche Herausforderungen und hohe Risiken. Beides ist – wie zu zeigen versucht sei – wegen des besonderen Objektbezugs aufs engste miteinander verbunden.

Modernisierung einer Volkswirtschaft und insbesondere ihrer Industrie als Voraussetzung zur Sicherung von Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit ist immer auch mit dem Zwang verbunden, die Produktions- und damit auch die Beschäftigungsstruktur einer Volkswirtschaft an die Verlagerungen der Nachfrage, an die Folgen differentieller Produktivitätssteigerungen und an veränderte internationale Arbeitsteilung anzupassen. Strukturwandel in diesem Sinne ist, so wissen wir spätestens seit Schumpeter, unauflöslich nicht nur mit der Entstehung neuer Arbeitsplätze und Betriebe, sondern auch mit dem Verschwinden anderer, älterer, verbunden – und zwar offenkundig umso mehr, je rascher sich die ökonomischen Bedingungen ändern.

Die Frage, wie die notwendige Anpassung am besten bewerkstelligt werden soll, betrifft die Sozialwissenschaften ganz unmittelbar: Einerseits ist die dominante Konzeption industrieller Modernisierung und der optimalen Formen von Anpassung der Beschäftigten sehr stark von einer orthodox-neoklassisch-makroökonomischen Argumentation geprägt. Andererseits spricht sehr vieles dafür, daß alternative Konzeptionen und Strategien der Modernisierung und Beschäftigungsanpassung nur denkbar sind, wenn es gelingt, Theorien, Denkfiguren und Wissensbestände anderer Sozialwissenschaften und/oder auch älterer Schulen und Tradi-

\* Zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart, 1995: Modernisierungsstrategie und Sozialwissenschaften. In: Sabine Erbes-Seguín (Hrsg.), *Beschäftigung und Arbeit: eine Diskussion zwischen Ökonomie und Soziologie*. Berlin: Ed. Sigma, 187–203

tionen der Wirtschaftswissenschaften zu mobilisieren - vom Institutionalismus über Organisationstheorie und die Theorie industrieller Beziehungen bis zur Arbeits- und Industriesoziologie.

Weil die Sachproblematik und die wissenschaftliche Problematik so schwer voneinander trennbar sind, ist es unumgänglich, in einem Text, dessen primäres Ziel es ist, einen Beitrag zur Klärung der wissenschaftlichen Problematik zu leisten, sehr ausführlich auch auf wesentliche Aspekte und Facetten der Sachproblematik einzugehen.

### **1. Die dominante Konzeption: Deregulierung und »Exit-Strategien« industrieller Modernisierung**

Zumindest seitdem sich in der Mitte der siebziger Jahre das wirtschaftliche Wachstum in allen älteren Industrienationen stark verlangsamt hat, wird die wissenschaftliche und politische Diskussion von einer Position beherrscht, die sich selbst vielfach mit dem Schlagwort der »Deregulation« identifiziert. Die ihr zugrundeliegende Denkfigur läßt sich – ohne das Risiko übermäßiger Vereinfachung – in drei Thesen fassen:

- > Wachstumsschwäche und Arbeitslosigkeit sind die unvermeidliche Konsequenz verzögerter, gebremster oder gänzlich blockierter Modernisierung;
- > die zentralen Modernisierungshemmnisse liegen in einer unzureichenden Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Produktions- und Beschäftigungsstruktur der Volkswirtschaft und der Betriebe;
- > deren wichtigste Ursache sind die starke, ausschließlich an den unmittelbaren und partikularen Interessen der (beschäftigten) Arbeitnehmer ausgerichtete Regulierung und Normierung der Beschäftigung und der Arbeitsbedingungen, der Personalwirtschaft und des Arbeitsmarktes, die sich in den letzten Jahrzehnten überall ausgebreitet haben.

Die Konsequenzen, die – wenn sie richtig sein sollten – aus diesen Thesen zu ziehen sind, liegen auf der Hand. Man kann sie in einer simplen Gleichung fassen: weniger Regulierung = mehr Modernisierung = mehr Wachstum und Beschäftigung.

Die deregulationistische Position (die, erinnern wir daran, zeitweise in großen westlichen Industrieländern die öffentliche Meinung und das Handeln der Regierungen fast widerspruchslos beherrschte und nach wie vor sehr großen Einfluß hat) impliziert eine Vorstellung von der Modernisierung industrieller Betriebe und industrieller Volkswirtschaften, die auf den – klassischen bzw. neoklassischen – Prinzipien und Mechanismen optimaler Ressourcenallokation unter der Annahme voll-

kommener Märkte fußt. Das ihr korrespondierende Verhalten der Unternehmen läßt sich, in Anlehnung an eine Debatte in den USA, recht präzise mit dem Begriff der Exit-Strategie charakterisieren (vgl. insbesondere Hirschman 1970): Betriebe, Standorte und Fabrikanlagen werden, wenn sie ökonomisch amortisiert und – damit – technisch veraltet sind, aufgegeben; das Unternehmen nimmt gewissermaßen seinen Hut (deshalb »exit«) und baut irgendwo ganz anders – zum Beispiel in einer anderen Region mit billigeren Arbeitskräften oder niedrigeren Steuern und dann meist auch mit einer neuen Produktionstechnologie bzw. mit zukunftsreicheren Produkten – eine neue Fabrik. Diese Fabrik wird ihrerseits betrieben, solange sie rentabel ist, und dann, nach einer mehr oder minder langen Zeit, gleichfalls zugunsten einer wiederum ganz neuen Fabrik »auf der grünen Wiese« aufgelassen.

Zentraler Anpassungsfaktor sind hierbei die Arbeitskräfte, deren Reallokation fast völlig (allenfalls unter Ausnahme einiger leitender Angestellter) »externalisiert« wird: Die Belegschaft der aufgegebenen Fabrik wird entlassen; für die neuen Produktionsanlagen wird neues Personal eingestellt, das am neuen Standort verfügbar ist bzw. das die nunmehr von den neuen Produktionsverfahren und Produkten benötigte Qualifikation besitzt; die hierbei entstehenden Kosten und anfallenden Lasten werden auf diese Weise möglichst vollständig auf die Arbeitskräfte bzw. auf die öffentliche Hand abgewälzt.

Für Gewerkschaften und andere Formen organisierter Vertretung von Arbeitnehmerinteressen ist in dieser Strategie kaum Platz. Gewiß kann es in bestimmten Konstellationen aus rechtlichen und/oder politischen Gründen notwendig sein, die Zustimmung der Gewerkschaften zu den Politiken und Maßnahmen einzuholen, mit denen eine beschleunigte Modernisierung von Betriebsteilen, Betrieben oder Industrien eingeleitet werden soll. Darin müssen jedoch – manche sagen: im wohlverstandenen Interesse der Arbeitnehmer selbst – die Verhandlungen vor allem mit dem Ziel geführt werden, den Prozeß der Externalisierung von Modernisierungslasten voranzutreiben, bestehende Rigiditäten abzubauen und hierzu insbesondere die für die Unternehmen bisher auf Dauer verbindlichen Normen und Regelungen durch einmalige finanzielle Leistungen abzulösen. Letztendlich legt dieses Konzept einer aus Sicht der Unternehmen maximal externalisierten industriellen Modernisierung sogar die Idee eines unversöhnlichen Gegensatzes zwischen den Rentabilitätsinteressen der Wirtschaft und dem elementaren Interesse der Arbeitnehmer an gesicherten Beschäftigungschancen und an einigermaßen stabilen Perspektiven der Verwertung ihrer beruflichen

Kenntnisse und Erfahrungen nahe – eine Idee, die bisher eigentlich stets als fester Bestandteil der kommunistischen Weltdeutung galt.

## **2. Alternative Strategien industrieller Modernisierung setzen neue Theorien voraus**

Nun gibt es allerdings eine Fülle von Hinweisen auf Prozesse erfolgreicher Modernisierung, die in offenem Widerspruch zur Vorstellung effizienter industrieller Anpassung stehen, die der deregulationistischen Position zugrunde liegt. Deshalb ist es sinnvoll zu fragen, ob es nicht mit wesentlich anderen Strategien möglich wäre, die Rentabilitätskalküle der Unternehmen weit besser mit den legitimen Interessen der Arbeitnehmer und das Streben nach wirtschaftlicher Effizienz weit besser mit dem Ziel sozialer Stabilität zu vereinbaren.

Diese Frage impliziert eine außerordentliche Herausforderung für die Sozialwissenschaften und verweist unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit der verschiedenen Disziplinen, die sich mit gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen beschäftigten, auf die für sie jeweils charakteristischen Logiken der Forschung und Theoretisierung und nicht zuletzt auf das komplizierte Verhältnis zwischen ihnen.

Robert Salais macht in seinem Beitrag zu diesem Band zurecht darauf aufmerksam, daß jede Disziplin ihr eigenes methodisch-konzeptuelles Instrumentarium der Erfassung und Analyse von Realität besitzt und daß diese spezifischen Instrumentarien und die von ihnen nahegelegten bzw. zugelassenen Interpretationen sich jeweils in bestimmten Problemlagen als mehr oder weniger adäquat und produktiv erweisen können. So ist der enge Nexus zwischen der auf Deregulation gegründeten Strategie industrieller Modernisierung und der Argumentationsweise der (makroökonomischen) Neoklassik sicherlich nicht nur Ausdruck einer weitreichenden Interessenkoinzidenz vieler der beteiligten Protagonisten. Vielmehr läßt das Denken in makroökonomischen Modellen faktisch nur eine ganz bestimmte effiziente Form von Flexibilität und Strukturanpassung zu, nämlich die Mobilität von Arbeitskräften zwischen Beschäftigern (die in den Modellen meist mit den verschiedenen Zellen in einer Branchen-Berufs-Matrix gleichgesetzt werden). Wenn in einer Volkswirtschaft der Anpassungsbedarf steigt, so sind in dieser wissenschaftlichen Sichtweise nicht nur die Definition des Problems unzulänglicher Anpassungsfähigkeit, sondern auch die einzig wirksame Lösung dieses Problems paradigmatisch determiniert, nämlich Deregulierung der Beschäftigung und die Schaffung einer hochmobilen Reserve von Arbeitskräften in prekären Arbeitsverhältnissen. Dies gilt ganz unab-

hängig davon, ob der einzelne Wissenschaftler dies unter sozialen Gesichtspunkten begrüßt oder bedauert.

Eine andere Strategie setzt also eine andere Theorie voraus. Sehr vieles spricht dafür, daß eine solche Theorie nur entstehen kann, wenn es gelingt, einige der Gräben wieder zuzuschütten (oder wenigstens zu überbrücken), die seit der Jahrhundertwende zwischen den wichtigsten sozialwissenschaftlichen Disziplinen (zu denen ich explizit auch die Wirtschaftswissenschaften rechne) aufgerissen wurden.

Etwas vereinfacht könnte man sagen, daß der Zerfall der historischen Schule, in der die meisten Sozialwissenschaften ihren Ursprung hatten, zum Auseinandertreten von zwei Strömungen mit zunehmend einander ausschließenden Erkenntnisstrategien führte:

Die eine Strömung – vor allem repräsentiert durch die moderne Nationalökonomie – setzte auf »Härtung« und maximale formale Stringenz der Argumentation und führte folgerichtig zu einer fortschreitenden Mathematisierung und Modellierung; der Preis, der hierfür in Form rasch abnehmender Fähigkeit zur Wahrnehmung von Realität in einer (noch) nicht formalisierten Gestalt bezahlt werden mußte, war allerdings hoch.

Die andere Strömung, der vor allem das Gros der Soziologie und der Politikwissenschaften zuzuordnen ist, blieb »weicher« und – trotz wachsendem Gewicht der verschiedenen Formen strukturierter Wissensproduktion in der empirischen Forschung – mehr der traditionellen Denkweise und Erkenntnisstrategie der Geisteswissenschaften verhaftet. Sie ist im Vergleich zur orthodoxen Nationalökonomie wesentlich offener für neuartige Phänomene und Entwicklungen und weit besser in der Lage, auch sehr komplizierte und konzeptionell noch weitgehend unstrukturierte Zusammenhänge zu erfassen und wenigstens in groben Zügen zu beschreiben. Allerdings muß auch hierfür ein hoher Preis bezahlt werden, da sich die einschlägigen Disziplinen nicht nur dem – berechtigten oder unberechtigten – Vorwurf mangelnder Wissenschaftlichkeit, sondern auch einem erheblichen Risiko vorschneller, nicht nachprüfbarer Verallgemeinerungen ausgesetzt sehen.

Die gegenwärtige Periode tiefgreifenden Wandels, in der jahrzehntelang erprobte Konzepte der sozialen und wirtschaftlichen Regulation immer fragwürdiger werden, läßt es als sehr dringend erscheinen, die beiden Strömungen und die aus ihnen entstandenen Disziplinen wieder enger zusammenzuführen. Dabei kann es nicht darum gehen, die Spezifität der einzelnen Disziplin, ihre Disziplin, ihre Relevanzkriterien und Referenzstrukturen, ihre Traditionen und Forschungspraktiken, aus denen sich ja nicht nur die Identität der Disziplinen, sondern auch die profes-

sionelle Identität der Wissenschaftler nährt, in einem interdisziplinären Magma aufzulösen. Vielmehr müssen einerseits die Soziologen den weit höheren Abstraktions- und Konzeptualisierungsanspruch der Ökonomen als Herausforderungen ernst nehmen. Die Ökonomen hingegen müssen sich in engerem Kontakt mit den Soziologen und den Politikwissenschaftlern den Zugang zu Realitätsfeldern eröffnen, den sie in den ersten Jahrzehnten dieses Jahrhunderts (in der Generation nach Schumpeter) der Formalisierung geopfert haben; denn sehr vieles spricht dafür, daß auf diesen Realitätsfeldern, die mit Begriffen wie Institutionen, Organisationen, Normen und Regulierung nur annähernd umschrieben werden, die wirklich überlebensentscheidenden Weichenstellungen getroffen werden.

Wie fruchtbar eine solche Annäherung von Ökonomie und Sozialwissenschaften im engeren Sinne sein könnte, sei nunmehr anhand der Frage zu demonstrieren versucht, wie eine Alternative zu der – wie sich zunehmend zeigt: mit hohen sozialen Kosten und Konflikten belasteten – Deregulationsstrategie industrieller Modernisierung aussehen könnte.

Betrachtet man erfolgreiche Modernisierungsprozesse im Nachkriegseuropa, so lassen sich zumindest drei Elemente einer solchen alternativen Strategie identifizieren, deren wichtigsten Analysen - wohl nicht ganz zufällig – jeweils in Grenzgebieten zwischen verschiedenen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen entstanden. Diese drei Elemente, die nunmehr etwas ausführlicher zu betrachten sind, können jeweils – analog zur »Deregulierung« mit einem Schlagwort bezeichnet werden als: »interner Arbeitsmarkt«, »Professionalität« und »flexible Spezialisierung«.

### **3. Geschützte interne Arbeitsmärkte und die Internalisierung von Modernisierung**

Das rasche Wirtschaftswachstum, das alle europäischen Industrienationen seit den fünfziger Jahren erlebten, war mit einem tiefgreifenden Strukturwandel auch der modernen industriell-tertiären Teile der Volkswirtschaft verbunden.<sup>1</sup>

Dieser Strukturwandel konnte allerdings zunächst (in den älteren Industrienationen während der beiden ersten Nachkriegsjahrzehnte, anderswo noch länger) problemlos mit Hilfe der großen Mengen von

---

<sup>1</sup> Es genügt, an den Niedergang der traditionellen Branchen wie Textil und Steinkohle zu erinnern, die in den großen Industrienationen noch unmittelbar nach Kriegsende viele Hunderttausende von Arbeitskräften beschäftigten und manchmal innerhalb eines einzigen Jahrzehnts von teilweise ganz neuen Industriezweigen in den Hintergrund gedrängt wurden.

Arbeitskräften bewältigt werden, die in dieser Zeit (aus der Landwirtschaft, aus der Hauswirtschaft oder aus anderen traditionellen Wirtschaftsbereichen kommend) als Neuangebot auf dem Arbeitsmarkt für Lohnarbeit auftraten.

Erst in dem Maße, in dem – von Land zu Land je nach Ausgangslage und Wachstumstempo früher oder später – dieser Zustrom von Arbeitskräften versiegt und Wachstum immer mehr von Steigerung der Arbeitsproduktivität bei gleichbleibender Beschäftigung abhängt, muß der modernisierungsbedingte Strukturwandel innerhalb des existierenden Bestands an Arbeitsplätzen und Arbeitskräften bewältigt werden; dies hat, selbst bei Verlangsamung des Wachstums, eine massive Steigerung des Anpassungsdrucks zur Folge.

Folgt man der Logik der Deregulationisten, so müßten die Unternehmen in einer solchen Situation ein essentielles Interesse daran haben, daß der Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt, sprich: die Entlassung von nicht mehr benötigten Arbeitskräften und gegebenenfalls ihren Ersatz durch anders qualifizierte, leistungsfähigere, billigere etc. Arbeitskräfte, möglichst erleichtert wird. Doch sprechen die vorhandenen Evidenzen und Indikatoren für das Gegenteil: Genau zur gleichen Zeit – vor allem im Laufe der sechziger und frühen siebziger Jahre – kommt es nämlich fast überall in Europa zur Ausbreitung und zunehmenden Verfestigung von betriebsinternen Arbeitsmärkten, die durch gesetzliche oder vertragliche Normen geschützt sind. Statt der von der Exit-Strategie unterstellten Externalisierung setzt sich in einer Situation nachhaltig verstärkten Anpassungszwangs eine massive Internalisierung der betrieblichen Beschäftigungspolitik durch: Ausgrenzung von (besonders mobilen) »Randbelegschaften«, zunehmende Anstrengungen zur Stabilisierung von »Stammebelegschaften« und Schaffung strukturierter Muster von interner (Aufwärts-)Mobilität auch dort, wo bisher die Masse der Arbeitsplätze vom externen Arbeitsmarkt besetzt werden konnte und besetzt wurde.

Diese zunehmende Orientierung der betrieblichen Beschäftigungspolitik auf den internen Arbeitsmarkt wurde und wird von den Deregulationisten zumeist als den Unternehmen aufgezwungene Konsequenz ökonomisch unvernünftiger politisch-legislativer Maßnahmen oder als Ausdruck übermäßiger Macht der Gewerkschaften denunziert. Zumindest im Falle der Bundesrepublik Deutschland läßt sich freilich nachweisen, daß diese Interpretation sicherlich falsch ist und daß gesetzliche oder vertragliche Standards erst in dem Maße an Bedeutung gewannen, in dem sich die Personalpolitik der Unternehmen bereits im Sinne stärkerer Internalisierung gewandelt hatte.

Das deutsche Arbeits- und Sozialrecht hatte ja die für interne Arbeitsmärkte charakteristischen gesetzlichen oder tarifvertraglichen Normen, wie Senioritätsregelungen und Kündigungsschutz, lange Zeit hindurch eher vernachlässigt. Der rasche und nachhaltige Ausbau des gesetzlichen bzw. kollektivvertraglichen Schutzes der individuellen Beschäftigungsverhältnisse seit dem Ende der sechziger Jahre war auch im Verständnis zeitgenössischer Beobachter primär eine Anpassung der Rechtsnormen an eine weitverbreitete Realität (der effektiven Beschäftigungsgarantie für Mitglieder der Stammbelogschaft in internen Arbeitsmärkten).

Der Internalisierung der betrieblichen Beschäftigungspolitik seit den sechziger Jahren lagen also starke Eigeninteressen der Unternehmen zugrunde, wenn man nicht annehmen will, daß sich große Teile der deutschen Industrie (und noch mehr der Industrie in anderen europäischen Staaten) plötzlich wie die Lemminge gemeinsam in ihr Unheil stürzten. Und da dies in einer Periode deutlich zunehmenden Anpassungs- und Modernisierungsdrucks geschah, bleibt nur die These, daß die Unternehmen die verbreitete Stabilisierung der Beschäftigung großer Teile ihrer Belegschaft und die zunehmende Abschottung gegenüber dem externen Arbeitsmarkt nicht als Hemmnis, sondern im Gegenteil als Voraussetzung erfolgreicher Modernisierung betrachteten.

Im gleichen Sinne ließe sich übrigens auch ein Vergleich zwischen den großen Industrienationen interpretieren: Von einer eindeutigen negativen Korrelation zwischen dem Grad des normativen Schutzes und der faktischen Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen auf der einen Seite und Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung auf der anderen Seite kann in den letzten Jahrzehnten ganz gewiß nicht die Rede sein. Wenn es überhaupt eine Korrelation gibt, dann eher in der anderen Richtung, also im Sinne steigender Dynamik mit wachsender Beschäftigungsstabilität.

Eine plausible Erklärung hierfür könnte der veränderte – und vielfach erhöhte – Qualifikationsbedarf der Unternehmen liefern:

Es erscheint hochgradig wahrscheinlich, daß eine adäquate Antwort auf die Modernisierungszwänge und Modernisierungschancen, mit denen eine wachsende Zahl von Unternehmen konfrontiert war, vielfach zu einer starken Erhöhung und/oder zu einer tiefgreifenden Veränderung des Bedarfs an technisch-organisatorischer Qualifikation und Kompetenz führte: Die wesentlich kapitalintensiveren Produktionsmittel werden komplexer und komplizierter, ihre Stillstände werden teurer; neue Produktionsverfahren mit zunehmend »systemischem« Charakter

setzen sich durch, die umfassende Steuerung und Kontrolle erfordern; neue Technologien halten überall Einzug; neue und technisch anspruchsvollere Produkte treten in immer schnellerer Folge an die Stelle der bisherigen Produkte, usw.

Prinzipiell bieten sich Unternehmen – wenn man einmal den denkbaren dritten Weg einer sehr aufwendigen und unsicheren technisch-organisatorischen Substitution von Qualifikation beiseite läßt – zwei Wege zur Deckung dieses zusätzlichen bzw. stark veränderten Bedarfs an Qualifikation und Kompetenz an:

- > Beim ersten, gewissermaßen klassischen Weg, der auch der Exit-Strategie entspricht, wird die vorhandene Belegschaft durch neue Arbeitskräfte, die bedarfsadäquate Qualifikationen haben und auf dem externen Arbeitsmarkt angeworben werden, ergänzt oder auch ganz bzw. in größeren Teilen ersetzt;
- > beim zweiten Weg trägt das Unternehmen dafür Sorge, daß zumindest eine ausreichende Zahl der vorhandenen Arbeitskräfte die benötigten zusätzlichen Qualifikationen selbst erwirbt.

Beim ersten Weg ist die Beschäftigungspolitik der Unternehmen von der quantitativen und qualitativen Leistungsfähigkeit des externen Ausbildungssystems abhängig. Er dürfte deshalb auf kurze und mittlere Sicht umso weniger gangbar sein, je neuartiger die benötigten Kompetenzen sind und je massiver der Bedarf nach ihnen auftritt. In den sechziger Jahren war er zum Beispiel großen Teilen der europäischen Industrie offenbar weitgehend versperrt, weil die jeweiligen nationalen Ausbildungssysteme zumeist viele Jahre benötigten, bis die notwendigen Innovationen auf dem Arbeitsmarkt wirksam wurden.

Der zweite Weg setzt jedoch – dies alte Argument zur Begründung des betrieblichen Interesses an relativ geschätzten internen Arbeitsmärkten hat sein Gewicht nicht verloren, auch wenn es etwas aus der Mode gekommen ist<sup>2</sup> – zwingend voraus, daß zumindest den Arbeitnehmern, die eine neue Qualifikation erwerben sollen, eine langfristig gesicherte Beschäftigungsperspektive angeboten wird.

Sicherlich verlieren Unternehmen in dem Maße, in dem sie aus eigener Initiative relativ (und dann später durch gesetzliche und/oder tarifvertragliche Normung härter) geschützte interne Arbeitsmärkte bilden, an quantitativer Beschäftigungs-Flexibilität (wobei freilich der Trade-off zwischen Flexibilität bzw. Rigidität von Beschäftigtenzahl einerseits

<sup>2</sup> Dieses Argument wurde wohl erstmals formuliert in Doeringer/Piore 1971.

und Beschäftigungsvolumen andererseits nicht übersehen werden darf<sup>3</sup>.

Indem Unternehmen jedoch die neuen Formen langfristig stabiler Beschäftigung dazu nutzen, unabhängig vom externen Arbeitsmarkt und vom externen Ausbildungssystem breit und kontinuierlich neue Kompetenzen aufzubauen und verfügbar zu machen, gewinnen sie in anderen Dimensionen ein neues Aktions- und Innovationspotential, mit dessen Hilfe sie weit besser in der Lage sind, auf die Zwänge und Opportunitäten des Strukturwandels mit strategischen Antworten statt mit bloßer Anpassung zu reagieren.<sup>4</sup> Die Entwicklung der kontinental-europäischen (und vielleicht auch der japanischen) Industrie der letzten zwanzig Jahre liefert wohl genügend Beispiele für diese These.

Eine auf weitgehende Internalisierung von Innovation und Anpassung gegründete Modernisierungsstrategie, die bestrebt ist, den notwendigen Strukturwandel soweit möglich innerhalb bestehender Betriebe und Unternehmen und mit den vorhandenen Arbeitskräften zu bewältigen, kann offenkundig erhebliche Erfolgchancen für sich reklamieren. »Die Fabrik von morgen mit den Arbeitskräften von heute«, so formuliert ein großes französisches Unternehmen, das für seine Dynamik und seine hohe Rentabilität bekannt ist, dieses Prinzip als Maxime seiner Personalwirtschaft.

#### **4. Ausbildungssystem und professionelle Arbeitsmärkte**

Nun ist es jedoch wohl nicht sehr schwer zu zeigen, daß zumindest in gesamtwirtschaftlicher Perspektive auch eine sehr nachhaltige Erhöhung des strategischen Flexibilitäts- und Innovationspotentials des durchschnittlichen Unternehmens durch Aufbau hoher spezifischer Kompetenz im Rahmen interner Arbeitsmärkte nicht in der Lage ist, jeder Form und jedem Tempo von Modernisierung gerecht zu werden: Technische Entwicklungen mit disruptivem Charakter oder Verschiebungen der Nachfrage weit über die Sektorgrenzen hinaus können nicht mehr allein durch Innovation und Anpassung in den bestehenden Betrieben abgefangen werden.

Die zeitweise sehr hohe Glaubwürdigkeit deregulationistischer Argumente erklärt sich recht plausibel dadurch, daß solche Tendenzen der sozioökonomischen Entwicklung, die in jedem Falle, auch bei sehr leistungsfähigen internen Arbeitsmärkten, erhebliche Mobilität von Arbeitskräften über die Grenzen von Unternehmen und ganzen Sektoren hinweg notwendig machen, seit der Mitte der siebziger Jahre stark

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu vor allem Köhler/Sengenberger 1983.

<sup>4</sup> Zur Logik interner Arbeitsmärkte vgl. vor allem auch Lutz 1987.

an Bedeutung gewonnen haben. In einer solchen Situation kann eine zu starke Internalisierung der Arbeitsmärkte und Beschäftigungsverhältnisse dysfunktional werden und erhebliche gesamtwirtschaftliche Effizienzverluste erzeugen.

Allerdings kann und darf eine zugleich ökonomisch effiziente und mit den legitimen Interessen der Arbeitnehmer vereinbare Modernisierungsstrategie nicht darin bestehen, durch bloßen Abbau der Regeln und Normen, die bisher interne Arbeitsmärkte abschirmten, deren volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Vorteile (nämlich die Möglichkeit, große Bestände an Qualifikationen und Kompetenzen aufzubauen und zu nutzen), ohne Ersatz zu zerstören. Eine solche Strategie muß vielmehr bestrebt sein, Verhältnisse herzustellen, die auf gleichem oder sogar höherem Niveau von Qualifikation der Arbeitsbevölkerung substantiell mehr freiwillige, durch individuelle Nutzenkalküle steuerbare Mobilität auf dem externen Arbeitsmarkt zulassen.

Dies bedeutet vor allem einen massiven Ausbau »professioneller« Arbeitsmärkte, also von Arbeitsmärkten, auf denen jeweils klar definierte und strukturierte Kompetenzen angeboten und nachgefragt werden, die – allenfalls nach kurzfristiger Einarbeitung – hohe Produktivität in variablen betrieblichen Kontexten garantieren, und der entsprechenden Ausbildungsgänge. Die bekanntesten Beispiele solcher professioneller Arbeitsmärkte sind einmal die Märkte für Handwerker traditioneller Berufe, die praktisch in allen europäischen Ländern existieren, weiterhin die Märkte für industrielle Facharbeiter (und die auf der Facharbeit aufbauenden Berufe, vor allem Techniker) in den deutschsprachigen Ländern, endlich die Märkte für formal sehr hoch qualifizierte, das heißt akademisch ausgebildete Berufe wie Ärzte, Juristen oder Ingenieure (die nicht zufällig in den USA als einzige »Professionals« genannt werden).

Professionelle Arbeitsmärkte in diesem Sinne setzen leistungsfähige Ausbildungssysteme voraus, in denen klar definierte Kompetenzprofile mit hoher Zuverlässigkeit erworben werden. Doch ist dies nur eine notwendige, aber keineswegs eine hinreichende Bedingung ihrer Entstehung und ihres Funktionierens. Märkte dieser Art sind hochartifizielle Gebilde großer Empfindlichkeit, deren Funktionsfähigkeit weit mehr Normung und Regulation voraussetzen als zum Beispiel die im Vergleich eher harmlosen Bestimmungen zum Schutz der Beschäftigung in internen Arbeitsmärkten. Sie bilden sich nicht von selbst oder nur als mehr oder minder mechanische Folge bildungspolitischer Innovationen heraus (wie sie derzeit in einer ganzen Reihe von EG-Staaten mit Blick auf das deutsche »duale System« unternommen oder geplant werden).

Professionelle Arbeitsmärkte – für Ärzte oder für Industriefacharbeiter – können nur entstehen und funktionieren auf der Grundlage eines sehr stabilen Konsenses, der alle an der Produktion und an der Verwertung der jeweiligen Qualifikation interessierten Gruppen und Institutionen umfaßt. Und mit Ausnahme einer begrenzten Zahl akademischer Berufe, in denen es seit Jahrzehnten, wenn nicht seit Jahrhunderten, eingespielte Regeln korporatistischer Autonomie gibt, die nicht nur Ausbildung, Berufsbezeichnung und Arbeitsbedingungen regeln, sondern auch die Zahl der jährlichen Neuzugänge zur Profession festlegen, kann ein solcher Konsens nicht ohne aktive Beteiligung von hierzu legitimierten (und das heißt auch: kompetenten) Gewerkschaften zustandekommen.

Eine Strategie industrieller Modernisierung, die – im Grenzfall alternativ, vorzugsweise jedoch komplementär zur Internalisierungsstrategie – auf die Fähigkeit professioneller Arbeitsmärkte setzt, notwendige Mobilität zwischen Betrieben und Branchen mit einem Minimum an individuellen Opfern und wirtschaftlichen Verlusten zu bewältigen, besitzt ein hohes gesamtwirtschaftliches Potential. Dieses kann allerdings nur dann ausgeschöpft werden, wenn sie auf der Mikro-Ebene der Betriebe durch eine komplementäre Strategie ergänzt wird, die auf maximale Nutzung qualifizierter »Produktions«-Arbeit abgestellt ist; deren Analyse galt bisher vor allem als typische Aufgabe der Industrie-soziologie, die sich ihrerseits nur sehr wenig für Fragen der Strategie industrieller Modernisierung interessierte, da diese als typische Makroprobleme galten und gelten.

## **5. Die Strategie flexibler Spezialisierung und die neue Rolle qualifizierter Produktionsarbeit**

Bis weit in die achtziger Jahre hinein galt unter Industriellen ebenso wie unter Technik- und Organisationswissenschaftlern getreu den Prinzipien von Taylor vertiefte Arbeitsteilung als evidentes Prinzip betrieblicher Rationalisierung. Dies zumindest in zweifacher Weise:

Horizontale Arbeitsteilung im Sinne immer feinerer Zerlegung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsoperationen erlaubt es einerseits, Arbeitskräfte ohne besondere Qualifikationen rasch und ohne nennenswerte Ausbildungskosten produktiv einzusetzen und ihre Leistung zuverlässig zu kontrollieren; sie ist andererseits die Voraussetzung einer schrittweisen Automatisierung.

Funktionale Arbeitsteilung erlaubt es, durch Konzentration möglichst aller Funktionen der Planung, Arbeitsvorbereitung, Produktionssteuerung, Qualitätskontrolle, Instandhaltung usw. auf jeweils besondere

Organisationseinheiten die qualifizierten (knappen und entsprechend teuren) Arbeitskräfte optimal zu nutzen, hohe Spezialisierungseffekte zu erzielen und den Produktionsablauf im Interesse von Kostensenkung und fortschreitender Mechanisierung bzw. Automatisierung zu vereinfachen und transparent zu machen.

Seit einem Jahrzehnt mehren sich allerdings die Belege dafür, daß immer tiefere Arbeitsteilung nur unter ganz bestimmten makroökonomischen und auch technischen Bedingungen rentabel ist, wie sie zum Beispiel in Europa während der Prosperität der sechziger und frühen siebziger Jahre herrschten. Turbulentere Märkte, verschärfte internationale Konkurrenz, Zwang zu beschleunigter Innovation der Produkte und Produktionsverfahren erfordern veränderte – weit mehr an Flexibilität orientierte – Strategien der Unternehmen. Diesen Strategien müssen offenkundig auch deutlich andere Formen industrieller Rationalisierung und betrieblicher Organisation entsprechen, die unter verschiedenen Bezeichnungen – wie »flexible Spezialisierung« (Piore und Sabel), »neue Produktionskonzepte« (Kern und Schumann), »rechnergestützter Hellpach bzw. Dubreuil« (Lutz und andere) – beschrieben oder auch als integraler Bestandteil neuer Globalstrategie – wie der von Womack und anderen definierten »lean production« – dargestellt werden.

All diesen neuen Konzepten der Rationalisierung und Organisation gemeinsam sind zwei Prinzipien:

- > die zumindest partielle Rückverlagerung von nicht unmittelbar produktiven Funktionen (der Planung, Vorbereitung, Kontrolle und anderen) in die Zuständigkeit der Produktionsbelegschaft,
- > dementsprechend stark erhöhte Anforderungen an die Qualifikation dieser Beschäftigten, das heißt vor allem der Produktionsarbeiter, deren Entqualifizierung eine wesentliche Folge der bisherigen (tayloristischen) Rationalisierung war.

Wo diese beiden Prinzipien sich in größerem Umfange durchgesetzt haben (was wegen vielfältiger und zum Teil sehr massiver Widerstände und Hemmnisse keineswegs überall dort der Fall ist, wo man dies eigentlich erwarten sollte), sind zwei Effekte zu beobachten.<sup>5</sup>

Der eine Effekt ist eine deutliche – in manchen Fällen sehr große – Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität des Betriebs durch erhöhte Flexibilität, verkürzte Durchlaufzeiten und Reduzierung von »indirekten« Lohnkosten.

---

<sup>5</sup> Detaillierte Analysen, vor allem am Beispiel des deutschen Maschinenbaus, finden sich in Altmann/Köhler/Meil 1992. Vor allem ist zu verweisen auf die Aufsätze von Lutz 1992, Schultz-Wild 1992a und 1992b, Köhler/Schmierl 1992 und Behr et al. 1992.

Der andere Effekt sind tiefgreifende Veränderungen in den Arbeitsbedingungen und in den Arbeitsanforderungen der Produktionsbelegschaften im Sinne erweiterter Autonomie und Verantwortung, erhöhter Qualifikationsanforderungen und zumeist auch nachhaltig vergrößerter Lernchancen, was allerdings auch neue Formen der Belastung keineswegs ausschließt.

Es versteht sich wohl von selbst, daß hiermit auch ein breites Feld für Verhandlungen und Vereinbarungen mit den Gewerkschaften und den betrieblichen Vertretern der Arbeitnehmer erschlossen wird. Deren Gegenstände können von der aktiven Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter an der Konzeption und Implementation der neuen Organisationsformen (und der mit ihnen korrespondierenden technischen Systeme) über Bildungsmaßnahmen und Karrierepläne für die Produktionsarbeiter bis zu den vielfach zwingend notwendigen neuen Formen und Methoden von Einstufung und Entlohnung reichen. Hinzu kommt, daß nicht selten die Durchsetzung der neuen Organisationsprinzipien – die ja für bisher oftmals sehr starke betriebliche Dienststellen einen erheblichen Verlust an Macht, Einfluß und Ressourcen bedeuten können – nur dann möglich ist, wenn die Gewerkschaftsorganisationen, die in erster Linie die Interessen der Produktionsarbeiter vertreten, aktiv hieran mitwirken.

## **6. Abschließende Überlegungen**

Ob die skizzierten Perspektiven einer Modernisierungsstrategie, die gleichermaßen ökonomische Effizienz wie Wahrung der essentiellen Interessen der Arbeitnehmer sichert, realisierbar sind, ist nicht nur für die westlichen Industrienationen – den Kreis der OECD-Länder – bedeutungsvoll, sondern mindestens ebenso sehr für die zentral- und ost-europäischen Nationen, die dem ehemaligen Sowjetempire zugehört hatten. Dort wird ja gegenwärtig auf geradezu dramatische Weise demonstriert, wie sehr die Sicht wirtschaftlicher Entwicklung, die der Deregulierungsstrategie zugrundeliegt, bloße Ideologie und ohne ernsthaften Realitätsgehalt ist, da alle Versuche, diese Strategie zu implementieren, in der perversen Kombination von hohen sozialen Opfern, vor allem in Form von Massenarbeitslosigkeit und kaum zunehmender volkswirtschaftlicher Leistungsfähigkeit andererseits mündete.

Dennoch ist keineswegs gesichert, daß sich eine neue Strategie der skizzierten Art durchsetzt. Dies hängt vielmehr von einer ganzen Reihe von Voraussetzungen ab, zu deren wichtigsten sicherlich gehört, daß es der Wissenschaft rechtzeitig gelingt, realisierbare, den jeweiligen nationalen oder sektoralen Ausgangsbedingungen und Problemlagen entspre-

chende Varianten einer solchen Modernisierungsstrategie und sinnvolle Formen des sozialen Konsenses zu identifizieren, die dann sukzessive durch wissenschaftlich angeleitete und beobachtete Experimente konkretisiert werden.

Die Bedingungen hierfür sind allerdings derzeit nicht besonders gut. Es genügt, auf drei Sachverhalte hinzuweisen:

1. Gegenwärtig ist praktisch in allen großen Industrienationen eine massive Tendenz zu beobachten, die Sozialwissenschaften, die hier in erster Linie gefordert sind, ausschließlich an ihrer unmittelbaren, zumeist direkt anwendungs- und programmbezogenen Nützlichkeit zu messen. Die Klärung grundlegender Fragen, die Erarbeitung von ernst zu nehmenden Theorien sei allenfalls als Privileg bedeutender Gelehrter an den Hochschulen akzeptabel.

Diese Tendenz, die nicht selten zu starken Kürzungen der für diese Disziplinen verfügbaren Forschungsmittel führte, kann sich sehr bald als äußerst verhängnisvoll erweisen: In den Naturwissenschaften ist seit langem unbestritten, daß ohne eine breite und vom Druck unmittelbarer Anwendbarkeit entlastete Grundlagenforschung auch keine praktisch verwertbaren Ergebnisse angewandter Forschung zu haben sind. Der Bedarf der modernen Industriegesellschaften an wissenschaftlich begründeter Vorbereitung und Steuerung gesellschaftlicher Entwicklungs- und Innovationsprozesse wird - wie eben an einigen Beispielen demonstriert wurde - in den kommenden zwei bis drei Jahrzehnten mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit dramatisch steigen. Hierfür müssen die theoretischen, methodischen und personellen - Voraussetzungen geschaffen werden, bevor sich der Bedarf in der gesellschaftlichen Praxis akut manifestiert, und dies heißt: besser gestern als heute.

2. Die Sozialwissenschaftler selbst sind wenig darauf vorbereitet, aus der Position unschuldiger Einflußlosigkeit hervorzutreten, in der sie sich eingerichtet haben, seitdem sich zeigte, daß die großen Erfolge der späten sechziger Jahre von kurzer Dauer waren.

Ihr - gemessen an den Naturwissenschaften wie an den Wirtschaftswissenschaften - eher geringes gesellschaftliches Ansehen macht sie verletzlich und läßt sie oftmals zögern oder ganz zurückschrecken, wenn es darum ginge, Initiativen zu ergreifen und neue Aufgaben für die Disziplinen zu erschließen, obwohl ganz offenkundig nur auf diese Weise die Zukunft der Sozialwissenschaften gesichert werden kann.

Diese Zurückhaltung gilt für eine aktivere Beteiligung an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen (die man zumeist nur kritisch beobachten will), im Grenzfall für eine noch zu entwickelnde ganz neuartige Form von »social engineering«, die vom Sozialwissenschaftler eine nicht leicht durchzuhaltende Balance von Involvement und kritischer Distanz erfordern. Sie gilt aber ebenso für ein neues Verhältnis zur Ökonomie, das auf wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Stärken gegründet sein muß.

Das Risiko ist hoch, daß in beiden Fällen – gegenüber der gesellschaftlichen Praxis wie gegenüber den stärkeren und besser etablierten Nachbardisziplinen – auf die zweifellos zunehmende Nachfrage nach sozialwissenschaftlichen Leistungen in einer Weise reagiert wird, die weder der Sache noch dem betroffenen Fach dienlich ist: In der Form isolierter Aktivitäten von Einzelnen, ohne ausreichende Unterstützung in der wissenschaftlichen Gesellschaft und ohne systematische Einbettung in und Rückbezug auf die Traditionen und Standards der Disziplin. Eine solche – leider ziemlich wahrscheinliche und in einigen Ländern bereits zu beobachtende – Entwicklung würde es außerordentlich schwer machen, einerseits die wissenschaftliche Solidität und Legitimität der neuartigen Aktivitäten zu bewahren, andererseits deren Erfolge als Chancen zu einer dauerhaften Stabilisierung der Sozialwissenschaften zu nutzen.

3. Endlich kann es kaum Zweifel daran geben, daß die Sozialwissenschaften gegenwärtig theoretisch sehr schlecht für die neuen Aufgaben gerüstet sind. Das Modernisierungsparadigma, auf dessen Boden praktisch die Gesamtheit der Sozialwissenschaften heutiger Ausprägung entstanden ist, hat seit einem guten Jahrzehnt den Großteil seiner bisherigen Kraft verloren. Damit werden grundlegende Defizite sozialwissenschaftlicher Reflexion sichtbar, die bis jetzt durch den Verweis auf paradigmatisch gesetzte Zusammenhänge und Tendenzen überspielt werden konnten, nunmehr jedoch zwingend expliziter Theorien bedürfen. Die Mikro-Makro-Vermittlung und die Konzeptualisierung gesellschaftlich-historischer Zeit seien als Beispiele genannt (vgl. Lutz 1994).

## Literatur

- Altmann, N./Ch. Köhler/P. Meil (Hrsg.), 1992: *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge
- Behr, M. v. et al., 1992: Flexible Manufacturing Systems and Work Organization. In: N. Altmann/Ch. Köhler/P. Meil (Hrsg.): *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 160–184
- Doeringer, P./M. J. Piore, 1971: *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass.: Heath
- Hirschmann, A. O., 1970: *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Köhler, Ch./W. Sengenberger, 1983: *Konjunktur und Personalanpassung – Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie*. Frankfurt am Main: Campus
- Köhler, Ch./K. Schmierl, 1992: Technological Innovation – Organizational Conservatism? In: N. Altmann/Ch. Köhler/P. Meil (Hrsg.): *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 142–159
- Lutz, Burkart, 1987: *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie*. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart, 1992: The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work. In: N. Altmann/Ch. Köhler/P. Meil (Hrsg.): *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 26–45
- Lutz, Burkart, 1994: Das »Projekt Moderne« liegt noch vor uns - Zur Notwendigkeit einer neuen Makrotheorie moderner Gesellschaften. In: Hans-Ulrich Derlien / Ute Gerhardt / Fritz W. Scharpf (Hrsg.): *Systemintegration und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz*. Baden-Baden: Nomos, 513–526
- Schultz-Wild, Rainer, 1992a: Diffusion of CIM-Technologies – Dynamic Dissemination and Alternative Paths of Innovation. In: N. Altmann/Ch. Köhler/P. Meil (Hrsg.): *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 123–141
- Schultz-Wild, Rainer, 1992b: Bringing Skills Back to the Process. In: N. Altmann/Ch. Köhler/P. Meil (Hrsg.): *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 185–197



# Neue Herausforderungen und neue Chancen der deutschen Industrie\*

Burkart Lutz

## 1. Ein lange Zeit hindurch erfolgreiches Muster industrieller Strategie

Jahrzehntelang gab es in den alten Industrienationen eine Art »common wisdom« industrieller Unternehmensführung, die auf ganz selbstverständliche Weise nicht nur den Alltag der Unternehmen ebenso wie ihre großen strategischen Orientierungen bestimmte, sondern auch die Inhalte von Aus- und Weiterbildung, die Einschätzungen in der Fachpresse und die Bewertungen von kreditgebenden Banken oder Unternehmensberatern prägte. Sie läßt sich durch eine Reihe von allgemein anerkannten Grundsätzen beschreiben, die in der Praxis nicht mehr diskutiert werden mußten, sondern quasi automatisch in die unternehmerischen Situationseinschätzungen und Entscheidungen über Investitionen, Produkt- und Verfahrensinnovationen, Produktionsplanung, Marketing oder Personalwirtschaft eingingen.

Es genügt, die wichtigsten dieser Grundsätze in Erinnerung zu rufen, die ganz offenkundig auf das Großunternehmen als der einzig modernen und zukunftsweisenden Unternehmensform abgestellt waren:

- > Wirtschaftlichkeit erfordert maximale Durchplanung und Effektivierung aller betrieblichen Abläufe.  
Dieser Grundsatz wurde zunächst vor allem in der Produktion angewendet, später immer mehr auch in der Verwaltung und den technischen Büros.
- > Eine effiziente Unternehmensorganisation beruht auf klarer arbeitsteiliger Abgrenzung von Ressorts, fachlichen Zuständigkeiten und hierarchischen Verantwortlichkeiten.  
Auf diese Weise wurden Aufbau- und Ablauforganisation immer mehr zu zentralen Führungsinstrumenten der Unternehmen.
- > Bei neuen Aufgaben und Problemen haben unternehmensinterne Lösungen die eindeutige Präferenz.

---

\* Zuerst erschienen als:

Lutz, Burkart, 1997: Neue Herausforderungen und neue Chancen der deutschen Industrie. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Strategiefähigkeit und Zukunftssicherung der deutschen Industrie*. Düsseldorf: Springer-VDI, 7–24

Nur wenn eine Aufgabe eindeutig über die im Unternehmen vorhandene Kompetenz hinauswies, wurde ausnahmsweise externer Sachverstand – über Beratungs- oder Forschungsaufträge – herangezogen. Es versteht sich von selbst, daß hierdurch die Vorrangstellung von Großunternehmen unterstrichen wurde.

- > Fertigungsorganisation und Marketing haben maximale Nutzung des Serieneffektes anzustreben.  
Das Gesetz der wirtschaftlichen Überlegenheit großer Serien galt zumindest seit Henry Ford und dem von ihm eingeleiteten Siegeszug der Automobilindustrie als geradezu naturgegeben.
- > Marktbehauptung bzw. Stärkung der Marktposition erfolgt in aller Regel und soweit irgend möglich durch inkrementale Produktinnovationen, also durch die schrittweise Verbesserung existierender Produkte.  
Dieser Grundsatz und das Gesetz der großen Serie bedingen und verstärken einander wechselseitig.
- > Die Entwicklung wesentlich neuer Produkte («Sprunginnovationen») ist nur ausnahmsweise sinnvoll und nur zur Erschließung ganz neuer Märkte, wenn dies unausweichlich ist.  
Dieser Grundsatz ergibt sich folgerichtig aus den eben genannten: Je erfolgreicher ein Unternehmen den Serieneffekt nutzt, desto größer sind die mit Sprunginnovationen verbundenen Kosten und Risiken.
- > Bei der Planung und Bewertung von Investitionen und Innovationen haben arbeitssparende Effekte sehr hohe Bedeutung.  
Auch dieser Grundsatz galt lange Zeit hindurch als geradezu naturgegeben – auch nachdem seine erfolgreiche Anwendung dazu geführt hatte, daß die direkten Lohnkosten nur mehr einen kleinen Anteil an den gesamten Fertigungskosten stellten; das Streben nach möglichst vollständiger Automatisierung ist unmittelbarer Ausdruck dieses Grundsatzes.
- > Ein gut geführtes Unternehmen muß alle hierfür geeigneten Lasten und Kosten soweit irgend möglich »externalisieren«, das heißt auf Dritte, die Allgemeinheit oder die Zukunft abwälzen.  
Es genügt, zur Illustration die Umweltproblematik als charakteristische Folge von Externalisierungsstrategien zu nennen.

Jahrzehntlang gab es eine Art »common wisdom« industrieller Unternehmensführung.

Die wichtigsten dieser Grundsätze sind:

- > maximale Durchplanung und Effektivierung aller betrieblichen Abläufe, vor allem in der Produktion
- > klare, arbeitsteilige Abgrenzung von Ressorts, fachlichen Zuständigkeiten und hierarchischen Verantwortlichkeiten
- > Gleichsetzung von fachlicher Kompetenz und hierarchischer Position
- > eindeutige Präferenz für unternehmensinterne Lösungen
- > maximale Nutzung des Serieneffektes
- > Marktbehauptung durch inkrementale Produktinnovationen (schrittweise Verbesserung existierender Produkte) als Normalfall
- > Entwicklung wesentlich neuer Produkte (»Sprunginnovationen«) nur ausnahmsweise und zur Erschließung neuer Märkte
- > Primat von arbeitssparenden Investitionen und Innovationen
- > weitestgehende Externalisierung aller hierfür geeigneten Lasten und Kosten

*Bild 1. Jahrzehntlang erfolgreiche Grundsätze.*

Diese Prinzipien industrieller Unternehmensführung und Innovationsstrategie stützten und verstärkten sich wechselseitig in vielfältiger Weise. Hierfür einige Beispiele:

Maximale Nutzung des Serieneffektes erfordert weitestgehende Durchplanung aller Produktionsabläufe, wie umgekehrt der notwendige Aufwand für Ist-Aufnahme und detaillierte Ablaufplanung nur gerechtfertigt ist, wenn er auf große Produktserien umgelegt werden kann; das eine und das andere waren deshalb in der Praxis industrieller Rationalisierung oftmals nur zwei Seiten der gleichen Strategie.

Fachliche und funktionale Arbeitsteilung und Spezialisierung im Unternehmen – sowohl in der Produktion wie in den wichtigsten technischen Fachabteilungen – sind umso rationaler, je mehr Produkt- und Verfahreninnovationen kleinschrittig-inkrementalen Charakter tragen, während wesentlich neue Produkte und/oder Verfahren (»Sprunginnovationen«) im Regelfall nur möglich sind, wenn es zu einer grundlegenden Neukombination technischen Wissens kommt.

Klare Ressortabgrenzungen in den Unternehmen erleichtern es den Ausbildungsstätten, bedarfsgerechte Qualifikationsprofile zu definieren; der Einsatz entsprechend ausgebildeter und spezialisierter Mitarbeiter vertieft und verfestigt die unternehmensinterne Arbeitsteilung.

Diese Grundsätze haben sich vor allem deshalb fast überall durchgesetzt, weil sie die wichtigsten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen industrieller Produktion in den entwickelten Volkswirtschaften verlässlich abgebildet und in klare Leitlinien für unternehmerisches Handeln übersetzt haben.

## 2. Ein tiefgreifender Wandel der Rahmenbedingungen industrieller Produktion und industrieller Unternehmensführung

In der Tat herrschten in Europa während mehrerer Jahrzehnte – vom Beginn der fünfziger Jahre bis weit in die siebziger Jahre – und in Teilen der Vereinigten Staaten noch länger, nämlich seit den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts, sehr stabile Rahmenbedingungen. Die wichtigsten dieser Rahmenbedingungen waren:

Die *Absatzmärkte* besaßen eine langfristig *klar vorhersehbare Dynamik*. Da sich Lebensweise und Verbrauchernachfrage gemäß langfristig stabilen Mustern entwickelten, war es zumeist möglich, die Chancen neuer Produkte ohne lange Recherchen, durch bloße Intuition zu erkennen, was nicht zuletzt hohe Produktlebensdauer mit entsprechend langen Serien sicherte.

Die *Realkosten von Investitionskapital* lagen *niedrig* – entweder auf Grund ausreichend hoher Ersparnisbildung oder dank einer mehr oder minder kontinuierlichen, aber moderaten Inflation.

Es gab nur eine *begrenzte Zahl von Wettbewerbern mit bekannten Stärken und Schwächen*, da der Club der Nationen mit Zugang zur entwickelten Technik eine geschlossene Gesellschaft war, in die sich allenfalls einmal in jeder Generation ein Nachzügler Einlaß verschaffen konnte.

Die *Kosten natürlicher Ressourcen* waren *niedrig* und die *Umweltlasten gering*. Dies lag in der Logik eines Entwicklungsmodells begründet, das der Erschließung und Ausbeutung immer neuer Lagerstätten von Rohstoffen und Energieträgern ohne Rücksicht auf ihre Regenerierbarkeit eine sehr hohe Priorität zuerkannte; zugleich wurde allgemein akzeptiert, daß die Unternehmen die Kosten für die von ihnen direkt oder indirekt verursachten Umweltbelastungen auf die Allgemeinheit abwälzen.

Der Arbeitsmarkt war durch *reichliche Verfügbarkeit von hochmotivierten, gut qualifizierten oder problemlos qualifizierbaren Arbeitskräften* gekennzeichnet - zunächst dank massenhafter Abwanderungen aus der Landwirtschaft und anderen traditionellen Wirtschaftsbereichen, dann dank steigender Erwerbsbeteiligung der Frauen, also durch ihre «Freisetzung» aus der Hauswirtschaft, und zuletzt dank großer Quanten von Gastarbeitern bzw. Zuwanderern.

Diese Grundsätze entsprachen jahrzehntelang stabilen Umfeldbedingungen industrieller Produktion.

zum Beispiel:

1. Absatzmärkte mit langfristig klar vorhersehbarer Dynamik
2. niedrige Realkosten von Investitionskapital
3. begrenzte Zahl von Wettbewerbern mit bekannten Stärken und Schwächen
4. niedrige Kosten natürlicher Ressourcen und geringe Umweltlasten für die Unternehmen
5. reichliche Verfügbarkeit von hochmotivierten, gut qualifizierten oder problemlos qualifizierbaren Arbeitskräften

*Bild 2. Stabile Umfeldbedingungen.*

Nur in diesen Rahmenbedingungen war der historisch beispiellose, rasche und kaum durch Konjunkturabschwünge unterbrochene industrielle Aufschwung der Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg möglich.

Seit den siebziger Jahren bahnen sich jedoch tiefgreifende Veränderungen in den Rahmenbedingungen industrieller Produktion und industrieller Unternehmensführung an:

- > Das Verhalten großer und vermutlich wachsender Verbrauchergruppen ist von bisher unbekanntem Unstetigkeiten geprägt, die zu wachsender Turbulenz der Absatzmärkte führen;
- > neue offensive Wettbewerber treten auf, die Zugang zu neuestem technischen Wissen haben und in der Lage sind, mit sehr viel niedrigeren Arbeitskosten technisch hochwertige Produkte herzustellen;

- > im Währungssystem und auf den internationalen Finanzmärkten kommt es zu bisher kaum vorstellbaren, raschen und schwer vorhersehbaren Veränderungen;
- > Umweltkosten gewinnen – vor allem, aber nicht nur, am Standort Deutschland – zunehmende Bedeutung;
- > der Arbeitsmarkt ist in den »reifen« Industrienationen weder in der Lage, steigende Arbeitslosigkeit noch Knappheit an speziellen Qualifikationen zu verhindern;
- > und sofort.

Es ist sehr unsicher, ob diese Veränderungen jemals wieder für längere Zeit einigermaßen stabile Verhältnisse hervorbringen werden; und es ist nicht absehbar, wie diese gegebenenfalls aussehen könnten. Doch spricht alles dafür, daß die Rahmenbedingungen des industriellen Aufschwungs in den Jahrzehnten seit dem Zweiten Weltkrieg definitiv der Vergangenheit angehören. Damit verlieren auch die jahrzehntelang erfolgversprechenden Grundsätze und Leitbilder industrieller Produktion und Innovation zunehmend ihren Realitätsbezug und ihren Wert für die Praxis der Unternehmen.

### 3. Neue Leitbilder und Grundsätze

Seit einem guten Jahrzehnt werden deshalb zunehmend – in der Literatur und auf Tagungen, von Wissenschaftlern, Unternehmensberatern und Managern – neue strategische Prinzipien proklamiert, die geeignet erscheinen, die von den neuen Rahmenbedingungen aufgeworfenen Herausforderungen zu bewältigen und die in ihnen enthaltenen Chancen wahrzunehmen. Vieles davon ist nicht viel mehr als ein schneller PR-Gag und rasch wieder vergessen. Doch lassen sich jenseits kurzlebiger Modebegriffe einige wirklich zukunftsweisende Leitbilder und Grundsätze identifizieren, die immer mehr auch praktisch erprobt werden.

Fünf Grundsätze, die jeweils mit Stichworten aus der aktuellen Diskussion illustriert werden können, erscheinen besonders wichtig:

- a) Dezentrale Organisation mit gestiegener Verantwortung »vor Ort«  
Stichworte hierzu sind:  
Vermehrung von Profitzentren; Gruppenfertigung und flache Hierarchien; »modulare Unternehmen« oder »fraktale Fabrik«; Vorrang für Kunden- und Marktorientierung.

- b) Verbesserung der Kooperation zwischen Fachrichtungen, Unternehmensbereichen und Unternehmen  
Stichworte hierzu sind:  
simultanes Forschen und Entwickeln; Integration von Planung und Ausführung; Einbeziehung der Zulieferanten und der zukünftigen Nutzer in die Produkt- und Systementwicklung; Stärkung des Innovationspotentials von Klein- und Mittelunternehmen.
- c) Entwicklung und Ausschöpfung der Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter  
Stichworte hierzu sind:  
langfristig angelegte Personalentwicklung und Weiterbildung; Internationalisierung als Lerninhalt; gezielte Schaffung von Lernchancen in der Arbeit; aber auch lernfreundliche Technik und nutzerorientierte Steuerungssysteme.
- d) Umweltschonendes Wirtschaften in Kreisläufen  
Stichworte hierzu sind:  
produktionsintegrierter Umweltschutz; branchenübergreifendes Stoffstrommanagement; ganzheitlicher, Wiederverwertung berücksichtigender Ansatz der Produktentwicklung.
- e) Globalisierung der Produktionsstrategie deutscher Unternehmen  
Stichworte hierzu sind:  
Integration in weltweite Entwicklungsverbünde; systematische Nutzung ausländischer Produktionsstandorte; Verortung deutscher Produktionsstandorte in globalen Netzwerken.

Neue Grundsätze sind bekannt und werden zunehmend praktisch erprobt:

- > dezentrale Organisation mit gesteigener Verantwortung »vor Ort«
- > Verbesserung der Kooperation zwischen Fachrichtungen, Unternehmensbereichen und Unternehmen
- > Entwicklung und Ausschöpfung der Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter
- > umweltschonendes Wirtschaften in Kreisläufen
- > Globalisierung der Produktionsstrategie deutscher Unternehmen

Bild 3. Neue Grundsätze.

Die Vorteile dieser neuen Grundsätze industrieller Produktion, Innovation und Organisation liegen auf der Hand:

- > Die Unternehmen können schneller und effizienter auf neue Marktkonstellationen reagieren.
- > Nachhaltige Einsparungen bei den Strukturkosten für nicht direkt produktive Dienststellen und Aufgaben werden möglich.
- > Die Fähigkeit zu schnellen Innovationen größerer Reichweite wird wesentlich erhöht.
- > Bisher nicht genutzte Potentiale wie Erfahrungen der Mitarbeiter, Wissensbestände des Unternehmens, Vertrauen bei Kooperationspartnern und ähnliches können mobilisiert werden.

#### **4. Verunsicherung statt Aufbruchstimmung**

Zumindest einige dieser neuen Grundsätze scheinen der deutschen Industrie geradezu auf den Leib geschneidert:

Dezentrale Organisationsstrukturen könnten an die jahrzehntealte Tradition industrieller Klein- und Mittelunternehmen anschließen, die in kaum einer der reifen Industrienationen ähnlich überlebenskräftig und innovationsstark war.

Das in der ganzen Welt gerühmte deutsche System berufspraktischer Ausbildung und die in diesem System herangebildeten qualifizierten und selbständigen Facharbeiter und Fachangestellten kommen den neuen Anforderungen an kompetente, eigenverantwortlich tätige Mitarbeiter in fast idealer Weise entgegen.

Mit den seit Jahrzehnten eingespielten vielfältigen Formen von Kooperation – zwischen Unternehmen und Hochschulen, von Unternehmensvertretern in den verschiedensten Verbänden und Institutionen und anderen – und mit ihren hochentwickelten, unternehmensübergreifenden Netzen technisch-wissenschaftlicher Invention und Innovation müßte die deutsche Industrie einen unschätzbaren Vorsprung vor anderen Nationen haben, in denen die Industrieunternehmen erst mühsam lernen müssen, wie man Ressourcen auch ohne Beherrschung poolt und welch hohen Wert wechselseitiges Vertrauen haben kann.

In Reaktion auf die frühzeitig einsetzende Umweltdébatte haben erhebliche Teile der deutschen Industrie eine hohe Kompetenz auf vielen Gebieten der Umwelttechnologie erworben, die offensiv genutzt werden könnte.

Ihre jahrzehntealte erfolgreiche Weltmarktorientierung müßte es der deutschen Industrie leicht machen, die Herausforderungen der Globalisierung aufzunehmen.

Deshalb müßte gerade in der deutschen Industrie seit einigen Jahren eine ausgesprochene Aufbruchstimmung herrschen. Doch ist das Gegenteil zu beobachten: Von Aufbruchstimmung ist sehr wenig zu spüren. Vielmehr sind Unsicherheit, ja Pessimismus weit verbreitet. Auch nehmen die Fälle zu, in denen Unternehmen, die noch vor kurzem hoffnungsvoll mit der Verwirklichung der genannten neuen Prinzipien begonnen hatten, Gruppenarbeit einführten, ihre Hierarchie abflachten und offene, dezentrale Organisationsstrukturen schufen, die Reformpromotoren zurückpfeifen und wieder zu den erprobten Prinzipien zurückkehren. Dies kann, wie vereinzelte eindrucksvolle Erfolgsbeispiele belegen, nicht an den neuen Prinzipien als solchen liegen.

Dies zwingt zu fragen:

- > Warum fehlt es in Deutschland an der Aufbruchstimmung, die an sich zu erwarten wäre und die notwendig ist, um die neuen Herausforderungen offensiv aufzunehmen?
- > Warum fällt es vielen Unternehmen offenbar so schwer, die neuen Chancen aktiv zu nutzen?
- > Warum orientieren sich viele Unternehmen immer noch oder wieder an dem herkömmlichen, in der Vergangenheit erfolgreichen Grundsätzen?

Antworten auf diese Fragen müßten zugleich erste Ansatzpunkte für praktische Maßnahmen geben.

## **5. Warum es so schwierig ist, sich von lange Zeit erfolgreichen Grundsätzen zu lösen**

Wenn man verstehen will, warum offenbar die meisten Unternehmen sehr große Schwierigkeiten, Widerstände und Blockierungen überwinden müßten, bevor sie sich in der alltäglichen Praxis von den herkömmlichen Grundsätzen industrieller Unternehmensführung lösen können, muß man sich die bisherige Funktion dieser Grundsätze im Unternehmensalltag vergegenwärtigen: Die wichtigste Funktion der herkömmlichen Grundsätze industrieller Strategie, denen sie vor allem ihre Erfolge und ihre Verbreitung verdankten, bestand darin, daß sie das industrielle Management in seiner praktischen Arbeit auf eine sehr effiziente Weise entlasteten.

Handeln und Entscheiden in und von Unternehmen – ob es nun um die Verbesserung der betrieblichen Abläufe, um die Rationalisierung von

Produktionsprozessen, um die Steigerung der Rentabilität von Unternehmensteilen oder Produktlinien oder um die Erschließung neuer Märkte geht – steht ja in aller Regel unter hohem Zeit- und Kostendruck. Wer rasch entscheiden und effizient handeln will, ist also auf zuverlässige Instrumente angewiesen, die seine Wahrnehmung und seine Überlegungen von allem freihalten, was keine vorrangige Bedeutung besitzt, und ihm die oft sehr hohen Kosten, Risiken und Zeitverluste ersparen, die andernfalls mit Informationsbeschaffung und Analyse verbunden wären. Praktische Wirksamkeit erhalten die Grundsätze einer erfolgreichen Strategie deshalb nicht schon dadurch, daß sie als Unternehmensziel oder Unternehmenskultur proklamiert werden. Um wirksam zu werden, müssen sie vielmehr in der Unternehmensorganisation und in der industriellen Praxis in vielfältiger Form fixiert, gewissermaßen »fest verdrahtet« sein. Und es ist wohl evident, daß dies umso mehr der Fall ist, je länger solche Grundsätze erfolgreich handlungsleitend waren.

Dies ist bei den eingangs skizzierten Grundsätzen der herkömmlichen Strategie in hohem Maße der Fall. Sie sind seit langem in den Strukturen der Unternehmen »fest verdrahtet«, zum Beispiel:

- > in der Aufgabendefinition und der Zuständigkeitsabgrenzung der Managementressorts;
- > im Aufbau und in den Regeln des betrieblichen Rechnungswesens und der Investitionsrechnung;
- > in der Definition der benötigten Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter und der entsprechenden Ausbildungsinhalte;
- > in der Auswahl der Daten und Informationen, die das Unternehmen regelmäßig beschafft und auswertet;
- > im Zuschnitt der Außenbeziehungen des Unternehmens.

Diese Regeln einer erfolgreichen Unternehmensorganisation und Unternehmensführung sind überdies seit Jahrzehnten auch in den als gesichert geltenden Wissensbeständen und Ausbildungsinhalten der einschlägigen Wissenschaftsdisziplinen festgeschrieben. Dies gilt für die Organisationslehre und ihre strikt arbeitsteiligen Prinzipien der Unternehmensorganisation und der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation ebenso wie für die Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens, insbesondere für das Verfahren der Lohnzuschlagskalkulation, bei dessen Anwendung sich das Primat arbeitssparender Investitionen unmittelbar aus der Rolle der direkten Lohnkosten als Grundlage der Kostenkalkulation ergibt.

Die Grundsätze der herkömmlichen Strategie sind bis heute in den meisten Unternehmen »fest verdrahtet«:

- > in der Aufgabendefinition und der Zuständigkeitsabgrenzung von Managementressorts
- > im Aufbau und in den Regeln des betrieblichen Rechnungswesens und der Investitionsrechnung
- > in der Definition der benötigten Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter und der entsprechenden Ausbildungsinhalte
- > in der Auswahl der von den Unternehmen zu beschaffenden Daten und regelmäßig auszuwertenden Informationen
- > im Zuschnitt der Außenbeziehungen des Unternehmens

Damit sind die wichtigsten Ressourcen einer strategischen Neuorientierung auf die herkömmlichen Prinzipien fixiert.

*Bild 4. Blockaden einer strategischen Neuorientierung.*

Auf diese Weise sind die strategischen Ressourcen, die unverzichtbar sind, um eine den neuen Bedingungen adäquate Strategie zu implementieren, in den meisten Unternehmen in den strategischen Orientierungen gebunden, aus denen sie sich ja gerade lösen müßten. Diese Ressourcen – also Wissen, Personal und organisatorische Regeln ebenso wie formalisierte oder informelle Beratung durch Sachverständige oder Banken, ohne die es kaum möglich ist, neue Grundsätze zu konzipieren und gegen oftmals massive Widerstände aus den hierbei in ihren Einflußpositionen bedrohten Bereichen durchzusetzen, quer zu allen bestehenden Spezialisierungen und Kompetenzabgrenzungen dennoch zu mobilisieren, kann derzeit offenbar allenfalls in Situationen gelingen, in denen das schiere Überleben des Unternehmens auf dem Spiel steht.

## **6. Der Weg zum zukunfts- und entwicklungsfähigen Unternehmen kann nur gemeinsam gefunden und beschritten werden**

Wenn es für das langfristige Überleben einer Volkswirtschaft wichtig ist, daß ihre Unternehmen zügig ein neues Grundmuster von Produktions- und Innovationsstrategie implementieren, kann und darf man sich deshalb nicht allein darauf verlassen, daß die Unternehmen schon in ihrem eigenen wohlverstandenen Interesse von sich aus das Richtige tun wer-

den. Wenn nicht unwiederbringliche Zeit verlorengehen soll, müssen alle gesellschaftlichen Gruppen und Instanzen – Staat, Wissenschaft und Verbände – die Unternehmen aktiv dabei unterstützen, die Hindernisse, die der notwendigen strategischen Neuorientierung entgegenstellen, zu überwinden und die unvermeidlich hiermit verbundenen Risiken zu kontrollieren und zu reduzieren.

Dabei geht es immer um drei einander ergänzende Ziele:

- a) den Unternehmen dabei zu helfen, sich aus den bisherigen, in ihren Strukturen fest verdrahteten Grundsätzen zu lösen, die nicht mehr mit den neuen Rahmenbedingungen übereinstimmen
- b) zusammen mit den Unternehmen neue, den neuen Bedingungen entsprechende Grundsätze zu entwickeln und ihre praktische Umsetzung zu erproben;
- c) mit Hilfe dieser Grundsätze die Fähigkeit deutscher Unternehmen zu struktureller Innovation, also ihre »organisatorische Lernfähigkeit«, ihre »Entwicklungsfähigkeit«, nachhaltig zu steigern.

Dabei kann es nicht darum gehen, mehr oder minder utopische Visionen eines Unternehmens der Zukunft zu entwerfen. Wichtigster Ansatzpunkt müssen vielmehr stets die Blockierungen sein, die Unternehmen heute in der Erfolgsstrategie von gestern gefangen halten. Was dies bedeutet, sei an fünf Beispielen erläutert:

1. Unternehmen nehmen ihr Umfeld nur durch eine Maske wahr, die dem Informationsbedarf gemäß der herkömmlichen Strategie entspricht und viele Sachverhalte ausblendet, die heute und in Zukunft hohe Bedeutung haben.

Die Unternehmen konnten sich seit Jahrzehnten darauf verlassen, daß mit den Grundsätzen industrieller Strategie auch das Feld aller strategisch wichtigen Rahmenbedingungen definiert ist. Deshalb fällt es ihnen sehr schwer, Veränderungen außerhalb dieses Feldes realistisch wahrzunehmen, sie in ihrer Bedeutung richtig einzuschätzen und nicht bloß kurzfristig-taktisch, sondern strategisch auf sie zu reagieren.

Um diese Blockierung zu überwinden, ist es notwendig, die Wissensbestände und Erkenntnispotentiale der Wissenschaft sehr viel breiter und effizienter zu nutzen als bisher. Dies erfordert vor allem eine weit bessere Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der Wis-

senschaft, aber auch zwischen den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.

2. Die Architektur der Produktionseinrichtungen ist unflexibel und erlaubt keine größeren Innovationen in der Fertigungsstrategie und in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation.

Trotz der zunehmenden Veränderungsdynamik im Umfeld industrieller Produktion ist die fertigungstechnische Entwicklung immer noch viel zu stark an der Erreichung des technisch möglichen höchsten Automatisierungsgrades statt an flexiblen Problemlösungen ausgerichtet. Wegen der hohen Investitions- und Kapitalkosten sind anspruchsvolle Automatisierungsvorhaben nur bei Herstellern von Großserien bzw. ausgesprochenen Massenprodukten wirtschaftlich. Es fehlt an modularen und einfach anpaßbaren Formen von Technik mit niedrigeren Kosten und mittlerer Leistungsfähigkeit, mit deren Hilfe auch bei hoher Produktdiversifikation und kurzen Produktlebenszyklen eine effiziente Fertigung kundenorientierter Produkte möglich wird, also der Produkte, von denen der Produktionsstandort Deutschland wesentlich abhängt.

Vorrangige Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, daß die für neue Organisationsformen und strategische Orientierungen benötigte Fertigungs- und Informationstechnologie nicht nur in Prototypen, sondern als kostengünstiges, verlässliches Angebot auf dem Markt verfügbar wird.

3. Die Technikentwicklung ist immer noch vorrangig auf Hochtechnologien ausgerichtet; die Wichtigkeit der Aufgabe, auch einfache Produkte intelligent zu fertigen, wird kaum gesehen.

Öffentliche Förderung von Produkt- und Verfahrensinnovationen ebenso wie die Aufmerksamkeit der ingenieurwissenschaftlichen Diskussion privilegieren den sogenannten »High-Tech«- oder »Zukunftstechnologie«-Bereich. Dadurch werden jedoch durchaus reale Chancen industrieller Produktion am Standort Deutschland vernachlässigt.

Durch stärkere Förderung geeigneter Entwicklungen, die alte und neue Technologien integrieren, ließe sich der Druck auf Produktionsverlagerung einfacher, aber wichtiger Teile und Komponenten technischer Systeme in Billiglohnländer wirksam vermindern.

4. Mit der Implementation neuer Grundsätze von Organisation und Produktion, Innovation und Unternehmensführung sind erhebliche – oftmals unvorhergesehene und unvorhersehbare – Risiken und Probleme verbunden, für die es noch keine bewährten, schnell übertragbaren Lösungen gibt.

Solche Probleme und Risiken stellen gerade diejenigen Unternehmen, die sich mutig auf eine strategische Neuorientierung eingelassen haben, vor Schwierigkeiten organisatorischer und personalwirtschaftlicher Art, für die es keine bewährten Lösungen gibt. Typisch hierfür sind Probleme der Unternehmensintegration im Gefolge weitreichender Dezentralisierung. Die von ihnen verursachten Organisations- und Managementkosten können bewirken, daß entweder die Reorganisation auf halbem Wege steckenbleibt oder daß die erwarteten Kosten- und Produktivitätseffekte nicht eintreten.

Zur Überwindung dieser Blockierung kann neben öffentlich geförderten Pilotvorhaben mit hohem Modell- und Symbolwert vor allem eine systematische Bestandsaufnahme von erfolgreichen und gescheiterten Reorganisationsvorhaben mit detaillierter Analyse der Schwierigkeiten und eventuellen Scheiternsgründe beitragen, die dann Grundlage eines breiten Erfahrungsaustausches sein muß.

5. Eine Abkehr von den herkömmlichen Grundsätzen stellt auch die durch sie definierten Macht- und Einflußpositionen und die erprobten Mechanismen der Konfliktaustragung in Frage und mobilisiert damit große unternehmensinterne Widerstände.

Für die Überwindung dieser Blockierung gibt es keinen Königsweg. Vieles kann nur über Einzellösungen geregelt werden. Besonders dringlich ist es, neue Formen der unternehmensinternen Kooperation zu entwickeln und zu stabilisieren und konsensfähige Alternativen zu den oftmals stillschweigenden, aber faktisch allgemein anerkannten und effizienten Regeln der Konfliktvermeidung bzw. Konfliktaustragung zu finden: Konflikte zwischen Ressorts und Fachkompetenzen; Konflikte zwischen strategischen Zielen; oder auch Konflikte mit den Beschäftigten.

Auch hier könnte und müßte Hilfe für die Unternehmen vor allem in Modellvorhaben und einer systematischen Bestandsaufnahme von beispielhaften Lösungen, aber auch von Mißerfolgen bestehen.

## Drei Leitsätze

- 1. Wenn es für das langfristige Überleben einer Volkswirtschaft wichtig ist, daß ihre Unternehmen zügig in ein neues Grundmuster von Produktions- und Innovationsstrategie implementieren, kann und darf man sich nicht allein darauf verlassen, daß die Unternehmen in ihrem wohlverstandenen Eigeninteresse von sich aus das Richtige tun.*
- 2. Staat, Wissenschaft und Verbände müssen die Unternehmen aktiv dabei unterstützen, die Hindernisse, die der notwendigen strategischen Neuorientierung entgegenstehen, rasch zu überwinden und die hiermit verbundenen Risiken zu kontrollieren und zu reduzieren.*
- 3. Die Wiedergewinnung von zukunftsorientierter Strategiefähigkeit deutscher Unternehmen ist eine gesamtstaatliche Aufgabe hoher Dringlichkeit.*



## Biographische Notizen

Holle Grünert

Burkart Lutz wurde am 27. Mai 1925 als drittes von sechs Kindern in München geboren. Sein Vater war Ingenieur und leitender Angestellter bei Siemens; seine Mutter hatte vor ihrer Heirat als erste Frau in Bayern eine Apothekerausbildung absolviert und dann ein Studium der Staatswissenschaften begonnen, um wie die von ihr verehrte Elsa Jaffé Fabrikinspektorin zu werden. Ihr intellektueller und moralischer Einfluß auf die Kinder war stark. Burkart Lutz wuchs in Essen und später in Augsburg auf, wo er von 1935 bis 1943 das Gymnasium Sankt Stephan besuchte. Er begann nach dem Abitur 1943 (wie er selbst einmal schrieb: weniger aus Neigung, sondern um den Kontakt mit Nazilehrern in der Geisteswissenschaft zu vermeiden) ein Studium der Mathematik, das jedoch schon bald durch seine Einberufung zum Kriegsdienst unterbrochen wurde.

### Die ersten Nachkriegsjahre

Nach der Rückkehr aus Krieg und Gefangenschaft gehörte Burkart Lutz zu einem Kreis junger Menschen (meist ehemalige Stephaner) mit ausgeprägtem christlich-humanistischen Bildungshintergrund, die sich in der Redaktion der (zunehmend links-) katholischen Jugendzeitschrift »Ende und Anfang« (1946 bis 1949) zusammenfanden. Auf das Scheitern von »Ende und Anfang« und der mit der Zeitschrift erstrebten politischen Ziele folgten Jahre des Suchens: Erste Kontakte nach Frankreich (1949), Journalismus, Engagement in der Gewerkschaftsbewegung, vor allem in der Bildungsarbeit. Das Angebot von Freunden in der Kulturabteilung des französischen Hochkommissariats, das damalige Standardbuch der Arbeits- und Industriesoziologie von Georges Friedmann (deutscher Titel: »Der Mensch in der mechanisierten Produktion«, Bundverlag Köln 1952) zu übersetzen, erwies sich als Chance der wissenschaftlichen Profilierung auf einem Feld, das damals in Deutschland kaum bearbeitet wurde, aber zunehmend Bedeutung erlangen sollte.

### Soziologie als Profession

Der entscheidende nächste Schritt auf einem Weg, der – wie Lutz rückblickend formulierte – zunächst zur »Soziologie als Modus kritischer Wirklichkeitsaneignung«, dann zur Soziologie als Profession führte, brachte ihn ins Ruhrgebiet. Von 1951 bis 1954 untersuchte er zusammen mit

Theo Pirker und Siegfried Braun (die sich von »Ende und Anfang« her kannten) in der »Industriesoziologischen Untersuchungsstelle« des WWI (des späteren WSI) im Auftrag der Arbeitsdirektoren Betriebsstrukturen und Arbeitsverhältnisse in der deutschen Stahlindustrie.

Nach dem Abschluß dieser Arbeit, der zugleich das Ende der Untersuchungsstelle bedeutete, lebte und arbeitete Burkart Lutz gut ein Jahrzehnt lang als freischaffender Industriesoziologe, Arbeitsmarktforscher und Stadtsoziologe in München. Wichtigste Tätigkeiten waren zunächst vor allem wissenschaftliche Übersetzungen (weitere Bücher von Georges Friedmann sowie das Hauptwerk von Jean Fourastié: »Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts«, Köln 1955), daneben in wachsendem Maße Gutachten und Studien für Gewerkschaften, Unternehmen, Rundfunk- und Zeitschriftenredaktionen, wissenschaftliche Vereinigungen (z.B. die List-Gesellschaft) und internationale Organisationen (OECD und EGKS). Zwischen 1957 und 1963 war er überwiegend als Projektleiter für das Frankfurter Institut für Sozialforschung (IfS) und das Bad Godesberger INFAS-Institut, später (u. a. zusammen mit Friedrich Weltz) mit eigenen kleineren Untersuchungen im Auftrag des IFO-Instituts und des RKW tätig.

Mit einem der in dieser Zeit entstandenen Untersuchungsberichte promovierte er 1959 bei Bergstraesser in Freiburg zum Dr. phil.

Der wichtigste Abschnitt dieser Jahre, den Lutz später als eine seiner produktivsten Arbeitsphasen bezeichnete, war die vierjährige Zusammenarbeit mit dem Frankfurter Institut für Sozialforschung zwischen 1957 und 1961, nicht zuletzt mit dem damaligen Leiter der Forschungsabteilung, Ludwig v. Friedeburg. Die im Auftrag des IfS durchgeführten, von der Hohen Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl initiierten und finanzierten, Untersuchungen der Leistungsentlohnung in der deutschen Stahlindustrie boten Lutz erstmals die Gelegenheit, mit langem Atem eine Fragestellung in drei aufeinander aufbauenden Untersuchungsetappen und mit einem zunehmend komplexeren und konzeptuell anspruchsvolleren Ansatz zu verfolgen. Aus dieser Arbeit entstand zunächst 1962 nur ein hektographierter Untersuchungsbericht in zwei Bänden, der erst 1975 in überarbeiteter und gestraffter Form unter dem Titel »Die Krise des Lohnanreizes« als Buch erschien.

Starke öffentliche Resonanz rief Ende 1963 eine von der Zeitschrift »Stern« in Auftrag gegebene Prognose der Berufsentwicklung hervor, deren erste Ergebnisse von der Redaktion – allerdings ohne Zutun und Wissen von Lutz – als Titelgeschichte in der Weihnachtsnummer 1963 unter der Schlagzeile: »Arbeitslos, weil den falschen Beruf gelernt« ver-

öffentlich wurden. Obwohl die methodischen Grundlagen dieser in wenigen Wochen erstellten Arbeit notgedrungen fragwürdig waren, gingen von der Veröffentlichung im »Stern« doch starke Impulse aus, die vermutlich einiges zur späteren Gründung des heutigen BIBB und des IAB beitrugen.

Professionalisierung bedeutete auch eine zunehmende Verankerung im Fach und in der sich bildenden akademischen Gemeinschaft. Bereits 1955 fanden sich, unter aktiver Beteiligung von Lutz, gleichaltrige Kollegen aus vier Untersuchungsgruppen (die Gruppe um Popitz und Bahrdt, Angehörige des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, Mitarbeiter des von Schelsky geleiteten Projektes zur Jugendarbeitslosigkeit und die ehemalige WWI-Gruppe) zu einem informellen Arbeitskreis zusammen, der bald darauf als Sektion »Industriesoziologie« der Deutschen Gesellschaft für Soziologie anerkannt wurde und erstmals 1959 beim Berliner Soziologentag nachdrücklich in Erscheinung trat.

### **Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)**

Mit den Arbeiten der frühen sechziger Jahre (insbesondere mit dem Abschluß der Lohnanreiz-Studie) fühlte sich Burkart Lutz am Ende seiner wissenschaftlichen »Wander- und Gesellenjahre« angekommen. Er war sich seiner empirischen und theoretisch-konzeptionellen Kompetenz sicher, spürte immer stärker die Grenzen freiberuflicher Tätigkeit und suchte eine langfristige inhaltliche wie institutionelle Perspektive. 1964 ergab sich die Gelegenheit, die unsichere Laufbahn als freischaffender Forscher zu beenden und ein Institut – das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) – in München zu gründen. Ein in den ersten Nachkriegsjahren von ehemaligen Prager Wissenschaftlern ins Leben gerufenes, aber kaum mehr aktives »Institut für Kultur- und Sozialforschung«, das nach Meinung des eben nach München berufenen Karl Martin Bolte entweder auf eine völlig neue Grundlage gestellt oder geschlossen werden sollte, konnte den Vereinsmantel liefern (im Folgejahr wurden Name und Satzung geändert), rasch flossen auch die ersten Aufträge, ein erstes großes Projekt konnte bei der DFG eingeworben werden; im Laufe des Jahres 1965 wurde begonnen, einen Stamm von meist jüngeren Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen zu rekrutieren, von denen nicht wenige bis in die neunziger Jahre im ISF blieben.

Zwischen 1965 und 1990 war Burkart Lutz – zumeist zusammen mit Norbert Altmann und zeitweise auch Friedrich Weltz im Rahmen einer kollegialen Institutsleitung – geschäftsführender Direktor des ISF. 1967 folgte die Ernennung zum Honorarprofessor an (der damaligen staats-

wirtschaftlichen Fakultät, später sozialwissenschaftlichen Fakultät) der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität, die ihm und dem Institut den für den wissenschaftlichen Erfolg unverzichtbaren akademischen Status sicherte.

Nachdem die ersten Turbulenzen der Gründungsphase (die weitgehend mit den Jahren des studentischen Protestes zusammentrafen) überwunden waren und sich zeigte, wie gering die Chancen waren, dem ISF eine dauerhafte staatliche Finanzierung zu sichern, bestand eine zentrale Aufgabe der Institutsleitung darin, mit dem Spannungsverhältnis zwischen wissenschaftlicher Autonomie und Eigenlogik einerseits, Abhängigkeit von den konkreten Interessen möglicher Auftraggeber und dem sie beeinflussenden gesellschaftlichen Thematisierungsprozeß andererseits produktiv umzugehen.

Die Außenanforderungen übten starken Druck auf die Auswahl von Forschungsrichtungen und -schwerpunkten aus.

Dies galt im positiven Sinne in den späten sechziger und siebziger Jahren zum Beispiel für Bildung und Berufsbildung, die unter der doppelten Wirkung der Bildungsexpansion – die kurz zuvor auch in Deutschland eingesetzt hatte – und der sich in der Tätigkeit des Bildungsrates und der Errichtung eines Bundesministeriums für Bildung (und Wissenschaft) artikulierenden Bestrebungen, die Entwicklung des Bildungssystems durch Prognose und Planung zu steuern, erstmals zu einem zentralen Forschungsthema wurden. In der großen Reformbewegung der ausgehenden sechziger Jahre gerieten auch staatliche Verwaltung und öffentlicher Dienst auf die Tagesordnung. Seit Mitte der siebziger Jahre formierte sich (insbesondere, aber nicht allein, im Kontext des Regierungsprogramms zur »Humanisierung der Arbeitswelt«) eine starke Nachfrage zum Thema industrieller Arbeit und industrieller Technik; diese richtete sich nicht nur, wie etwa bei den früheren »Automatisierungsstudien«, auf die wissenschaftliche Klärung ihrer Entwicklungsperspektiven, sondern verlangte von den Sozialwissenschaftlern zugleich die aktive Teilnahme an ihrer Gestaltung.

Auf der anderen Seite sah sich das ISF wiederholt gezwungen, an sich sehr ertragreiche Forschungsperspektiven nicht mehr weiter zu verfolgen, weil bei den zuständigen öffentlichen Stellen – aus welchen Gründen auch immer – das Interesse an weiterer Forschung, zumindest des für das ISF charakteristischen Typs, erlahmt war. Bezeichnende Beispiele hierfür sind aus der Frühzeit des Instituts die Stadtforschung sowie aus den achtziger Jahren die Arbeitsmarktforschung (Mobilität am Arbeitsmarkt und ihre Blockierungen).

Die Beteiligung an Sonderforschungsbereichen der DFG erwies sich als sehr effizientes Mittel, um das Spannungsverhältnis zwischen aktuellen Außenanforderungen und wissenschaftlichen Interessen so zu gestalten, daß größere Zeithorizonte überschaubar und eine höhere Planungssicherheit erreichbar wurden. Zwischen 1972 und 1996 war das ISF jeweils mit mehreren Teilprojekten an zwei Sonderforschungsbereichen der Universität München beteiligt: dem SFB 101 »Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung« (1972 bis 1986) sowie dem SFB 333 »Entwicklungsperspektiven von Arbeit« (1984 bis 1996). Am Zustandekommen und an der Forschungsarbeit beider SFBs war Burkart Lutz – zusammen mit Karl Martin Bolte, seinem weitaus wichtigsten Partner in der Universität – aktiv beteiligt: als Vorstandsmitglied, als Vorsitzender der Antragskommission bzw. als verantwortlicher Antragsredakteur, als stellvertretender Sprecher und seit 1988 als Sprecher des SFB 333.

### **Themenfelder der siebziger und achtziger Jahre**

Die wichtigsten wissenschaftlichen Leistungen von Burkart Lutz in den siebziger und achtziger Jahren sind sehr eng mit der Beteiligung des ISF an diesen beiden Sonderforschungsbereichen verbunden. Es genügt, einige herausragende Themen zu nennen:

Zusammen mit Werner Sengenberger wurde in der ersten Hälfte der siebziger Jahre das »Münchner« Konzept der Arbeitsmarktsegmentation entwickelt (und in mehreren teils gemeinsamen, teils separaten Veröffentlichungen niedergelegt), mit dem die Autoren das von Doeringer und Piore am Beispiel der USA formulierte Konzept des dualen Arbeitsmarktes um einen dritten Typus, den des berufsfachlichen Arbeitsmarktes, erweiterten.

Gleichfalls in den siebziger Jahren begründete Lutz – in erster Linie anhand eines deutsch-französischen Vergleichs von Beschäftigungsstrukturen und Bildungssystem – die These von der Interdependenz zwischen Bildung und Beschäftigung, mit der die offenkundigen Verkürzungen sowohl der Bedarfsthese (die Entwicklung des Bildungswesens würde direkt durch den Bedarf an Arbeitskräften mit bestimmten Qualifikationsprofilen »gezogen«) wie der Entkoppelungsthese überwunden wurden, die beide die Diskussion in den frühen siebziger Jahren beherrscht hatten. Der deutsch-französische Vergleich ließ vielmehr eine ausgeprägte Korrespondenz der jeweils nationalen Strukturen von Bildung und Beschäftigung ebenso wie große Unterschiede in den Arbeitsplatz- und Qualifikationsstrukturen von produkt- und pro-

duktionstechnisch hochgradig vergleichbaren Betrieben zwischen den verschiedenen Nationen erkennen.

Dieser Befund war nicht nur für das Verständnis von Bildung und Beschäftigung von hoher Bedeutung, sondern lieferte auch sehr starke Argumente gegen die bis dahin in der Industriesozio­logie und der öffentlichen Diskussion vorherrschende Vorstellung weitgehender technischer Determiniertheit der Arbeitsformen. Wichtige Arbeiten von Lutz, die vor allem aus den achtziger Jahren stammen, begründen eine neue Sicht der – als gesellschaftlich endogen zu verstehenden – Technikentwicklung und einer nichtdeterministischen Beziehung von Technik und Arbeit.

Ein weiterer, eine Reihe von früheren Überlegungen bündelnder, Arbeitsschwerpunkt bestand Anfang der achtziger Jahre in dem Versuch zur »Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts« – so der Untertitel seines wohl bekanntesten Buches: »Der kurze Traum immerwährender Prosperität« (1984 und 1989 auf deutsch, 1990 auf französisch erschienen). Burkart Lutz demonstrierte darin die historische Einmaligkeit der für die Bundesrepublik und Westeuropa so exzeptionell günstigen Wachstumskonstellation nach dem zweiten Weltkrieg, aus deren Ende nicht, wie von manchen erwartet, gleichsam »autopoietisch« ein neues Akkumulationsregime und eine neue Wachstumskonstellation hervorgehen müßten. Die von ihm am Schluß seiner Arbeit aufgeworfenen Fragen nach den Möglichkeiten und Voraussetzungen, unter denen eventuell die eingetretenen Blockierungen aufgebrochen, die Stagnationsphase überwunden und eine neue – dann aber wieder historisch einmalige und kaum aus der Vergangenheit vorhersagbare – Prosperitätskonstellation erreicht werden könnten, werden vor allem in jüngster Zeit wieder viel (und kontrovers) diskutiert.

### **Wissenschaftspolitische Funktionen**

Den Aufgaben von Burkart Lutz als Leiter des ISF wie seiner persönlichen Neigung entsprach (und entspricht) ein hohes und vielfältiges wissenschaftspolitisches Engagement. Nur stichpunktartig seien an dieser Stelle einige der wichtigsten Ämter und Funktionen erwähnt:

- > Mitglied des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Soziologie vom Anfang bis zum Ende der siebziger Jahre (die längste Zeit davon als Schatzmeister) und ihr Vorsitzender in den Jahren 1983 bis 1986; unter seiner Verantwortung fanden der 22. Deutsche Soziologentag in Dortmund 1984: »Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung«

sowie der 23. Deutsche Soziologentag in Hamburg 1986: »Technik und sozialer Wandel« statt;

- > während zweier Wahlperioden gewählter Fachgutachter für empirische Sozialforschung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (1971 bis 1979), außerdem Sondergutachter und Mitglied von Senatskommissionen der DFG;
- > von Mitte der siebziger bis Mitte der achtziger Jahre Mitglied des Gesprächskreises »Bildungsplanung« des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft;
- > in den achtziger Jahren Mitglied der Gesprächskreise »Humanisierung der Arbeitswelt« bzw. »Arbeit und Technik« des Bundesministeriums für Forschung und Technologie;
- > seit Mitte der achtziger Jahre Mitglied des Gesprächskreises »Fertigungstechnik« des BMFT, aus dem in den neunziger Jahren der Gesprächskreis »Produktion 2000« des BMFT bzw. BMBF hervorgegangen ist;
- > dreizehn Jahre lang (seit 1983) Mitglied und von 1988 bis 1996 Vorsitzender des Beirates des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB);
- > Mitglied des Beirates in einer Reihe anderer deutscher und französischer Forschungseinrichtungen, wie zum Beispiel des CEREQ, Paris/Marseille.

Bei all diesen (und weiteren) Formen wissenschaftspolitischen Engagements ging es Lutz stets darum, das Ansehen des Fachs und der Profession zu stärken, den binnenwissenschaftlichen Diskurs wie den Kontakt mit der gesellschaftlichen Praxis zu fördern und auf diese Weise auch einen Beitrag dazu zu leisten, daß sich die hochschulfreie Forschung auf ein stabiles »wissenschaftliches Hinterland« stützen kann.

### **Der »Unruhestand«**

Mit dem Erreichen der Altersgrenze im Jahre 1990 trat Burkart Lutz von seinen Leitungsaufgaben im ISF zurück. Er blieb (bis Ende 1996) Sprecher des SFB 333; blieb Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates des WZB und trug in dieser Funktion u. a. die Hauptverantwortung für ein internes Audit, mit dem die Evaluierung des WZB durch den Wissenschaftsrat vorbereitet wurde. Zugleich gewann er neue Freiheiten, um Aufgaben zu übernehmen, die ihm (ebenfalls) am Herzen lagen:

In den Jahren 1994/95 leitete er als Berichterstatter die OECD-Länderprüfung der französischen Bildungspolitik (der Berichtsgruppe gehörten außerdem der frühere portugiesische Bildungsminister Roberto Carneiro und die britische Forscherin Hilary Steedman an).

1993/94 beteiligte sich Lutz als Leiter einer Arbeitsgruppe an einer unter Federführung des Fraunhofer-Instituts für Automation und Produktion (IPA) stehenden Planungs- und Machbarkeitsstudie für ein Förderkonzept »Produktion im 21. Jahrhundert«. In Fortführung dieser Arbeit übernahm er die Moderation eines Expertenkreises »Zukunftsstrategien der deutschen Industrie«, der zwischen Sommer 1994 und Frühjahr 1997 vom BMBF gefördert wurde. Dieser Kreis setzte sich aus hochrangigen Experten der Industrie und der Wissenschaft mit ingenieur- oder organisations- bzw. sozialwissenschaftlicher Kompetenz zusammen. Aus seinen Diskussionen und den von ihm in Auftrag gegebenen Studien und Gutachten gingen insgesamt sechs Bücher hervor.

Fast versteht es sich von selbst, daß ein Wissenschaftler von so ausgeprägter schöpferischer Neugier und hohem Verantwortungsgefühl auch die deutsche Einheit als Herausforderung verstand. Schon Anfang 1990 nahm er Kontakte zu ostdeutschen Wissenschaftlern auf und gab Anstöße zur Bildung eines Instituts für »Sozialökonomische Strukturanalysen«. 1991 war er erster Vorsitzender, später Vorstandsmitglied und Sprecher einer Berichtsgruppe der auf Empfehlung des Wissenschaftsrates gegründeten und aus Zuwendungen des BMBF und des BMA finanzierten »Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern« (KSPW) mit Sitz in Halle/Saale. Da sich abzeichnete, daß auch nach der Laufzeit der KSPW (das heißt nach 1996) ein hoher »ost-spezifischer« Forschungsbedarf bestehen würde, initiierte Burkart Lutz die Gründung des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität und widmet ihm heute – als Forschungsdirektor und Vorstandsmitglied – einen erheblichen Teil seiner Zeit. Unter seiner Federführung wurden u. a. ein Verbundprojekt mit ostdeutschen Instituten und mittelständischen Betrieben zur »intelligenten Techniknutzung« (gefördert vom BMBF) sowie ein umfangreiches Projekt zum Thema: »Bildung, Arbeitsmarkt und Beschäftigung in postsozialistischen Gesellschaften« (gefördert von der Volkswagen-Stiftung) in Angriff genommen.

Burkart Lutz ist Träger des Verdienstkreuzes am Bande der Bundesrepublik Deutschland und Officier dans l'Order des Palmes Académiques der französischen Republik. Er erhielt von der französischen Regierung 1988 den Alexander-von-Humboldt-Preis für seine Verdienste in der deutsch-französischen Forschungskooperation.

## Bibliographie Burkart Lutz 1946 – 1997

### 1. Buchveröffentlichungen

- Pirker, Theo/Siegfried Braun/Burkart Lutz/Fro Hammelrath, 1955: *Arbeiter, Management, Mitbestimmung*. Stuttgart: Ring
- Lutz, Burkart, 1959: *Arbeitsstudien, Tarifverträge und Gewerkschaften: Ein internationaler Vergleich aus gewerkschaftlicher Sicht. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft. Berichtsreihe A »Auslandsdienst«*. Nr. 19. Berlin: Beuth
- Lutz, Burkart/Alfred Willener, 1959: Hohe Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Hrsg.), *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform – Zusammenfassender Bericht über eine Untersuchung in der Eisen- und Stahlindustrie*. Luxemburg: Veröffentlichungsdienste der Europäischen Gemeinschaften
- Lutz, Burkart, 1962: *Grenzen des Lohnanreizes: eine soziologische Analyse der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Voraussetzungen des Leistungslohnes* [hektographiertes Manuskript]. 2 Bände. Frankfurt am Main: Institut für Sozialforschung an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main [vgl. auch 1975 – gestraffte und überarbeitete Fassung]
- Hartenstein, Wolfgang/Burkart Lutz, 1963: *City München: eine Untersuchung der wirtschaftlichen Struktur und Dynamik der Münchner Innenstadt*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Lutz, Burkart / Leo Bauer / Jürgen von Kornatzki, 1964, 1965, 1966: *Berufsaussichten und Berufsausbildung in der Bundesrepublik – Eine Dokumentation des STERN*. 3 Bände. Hamburg: Nannen
- Lutz, Burkart / Friedrich Weltz, 1966: *Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel – Zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Lutz, Burkart / Dieter Kreuz, 1968: *Wochenendpendler – Eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Ostbayerns* [hektographiertes Manuskript]. Forschungsberichte aus dem ISF, München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung

- Lutz, Burkart / Constans Seyfarth, 1969: *Informationen zur Situation des Jugendarbeitsschutzes* [hektographiertes Manuskript]. Forschungsbericht 02–1969 des Deutschen Jugendinstituts. München: Deutsches Jugendinstitut
- Braun, Peter / Burkart Lutz, 1969: *Historische Stadtteile und ihre Nutzer – Ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zum Problem der Altstadterneuerung am Beispiel Regensburg* [hektographiertes Manuskript]. Forschungsberichte aus dem ISF. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Lutz, Burkart et al., 1970: *Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst – Ein Gutachten für die Gewerkschaft ÖTV*. München: Carl Hanser
- Lutz, Burkart / Guido Kammerer, 1970: *Mathematiker und Naturwissenschaftler an Gymnasien – Bedarf im Jahre 1980*. München: Carl Hanser
- Lutz, Burkart / Wolf Dieter Winterhager, 1970: *Zur Situation der Lehrlingsausbildung – Prognosen der Berufsstruktur*. Stuttgart: Klett
- Lutz, Burkart / Inge Krings / Jan Fleischer, 1970: *Überlegungen zum Problem »Bedarfs« an hochqualifizierten Arbeitskräften und seiner Prognose*. HIS-Brief 10. Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH
- Kosta, Jiri / Inge Krings / Burkart Lutz, 1970: *Probleme der Klassifikation von Erwerbstätigen und Tätigkeiten – Ein Gutachten über notwendige Grundlagenforschungen und Möglichkeiten für pragmatische Verbesserungen der »Berufs«-Klassifikation* [hektographiertes Manuskript]. Forschungsberichte aus dem ISF. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Lutz, Burkart / Inge Krings, 1971: *Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikation*. HIS-Brief 18. Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH
- Lutz, Burkart / Friedrich Weltz, 1972: *Personalstatistik und Personalplanung. Expertise für das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Rahmen des Forschungsprojektes »Betriebliche Personalplanung«* [hektographiertes Manuskript]. Forschungsberichte aus dem ISF. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Lutz, Burkart / Henning Nase / Friedrich Weltz, 1972: *Modelluntersuchung eines regionalen Arbeitsmarkts am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg* [hektographiertes Manuskript]. 3 Bände. Forschungsberichte aus dem ISF. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung

- Bechtle, Günter/ Fritz Böhle/ Klaus Düll/ Burkart Lutz /Christoph Nuber/ Dieter Sauer/ Werner Sengenberger, 1972: *Soziale Ungerechtigkeit – Überlegungen zu einem Forschungsprogramm* [hektographiertes Manuskript]. Forschungsberichte aus dem ISF. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Lutz, Burkart et al., 1973: *Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarkts. Forschungsbericht des RKW* [RKW-Projekt A-44]. Frankfurt am Main: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
- Lutz, Burkart et al., 1973: *Zur Planung berufsqualifizierter Bildungsgänge im tertiären Bereich*. In: Deutscher Bildungsrat (Hrsg.), *Empfehlungen der Bildungskommission*. Teil 2/Untersuchung. Stuttgart: Klett
- Kammerer, Guido / Burkart Lutz / Christoph Nuber, 1973: *Ingenieure im Produktionsprozeß – Zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz am Beispiel des Maschinenbaus*. Frankfurt am Main: Athenäum
- Lutz, Burkart / Werner Sengenberger, 1974: *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik – Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten*. Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Bd. 26. Göttingen: Schwartz
- Böhle, Fritz/ Burkart Lutz, 1974: *Rationalisierungsschutzabkommen – Wirksamkeit und Probleme. Untersuchung zur Vermeidung sozialer Härten bei technischen und wirtschaftlichen Veränderungen*. Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Bd. 18. Göttingen: Schwartz
- Lutz, Burkart, 1975: *Krise des Lohnanreizes – Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie*. Arbeiten des ISF München. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Asendorf-Krings, Inge/ Ingrid Drexel/ Guido Kammerer / Burkart Lutz/ Christoph Nuber, 1975: *Reform ohne Ziel? – Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen – Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage*. Arbeiten des ISF München. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Kammerer, Guido/ Burkart Lutz, 1975: *Das Ende des graduierten Ingenieurs? – Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion*. Arbeiten des ISF München. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt

- Lutz, Burkart et al., 1976: *Beschäftigungsperspektiven in der Gemeinschaft bis 1980. Bericht einer Arbeitsgruppe unabhängiger Sachverständiger* [hektographiertes Manuskript]. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Generaldirektion Soziale Angelegenheiten (Hrsg.). Brüssel: Veröffentlichungsdienste der Europäischen Gemeinschaften
- Lutz, Burkart / Rainer Schultz-Wild / Marhild von Behr, 1977: *Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik – Ergebnisse der Betriebserhebung 1975*. Bd. 1. Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Altmann, Norbert / Günter Bechtle / Burkart Lutz, 1978: *Betrieb – Technik – Arbeit: Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen*. Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart / Rainer Schultz-Wild / Friedrich Tiemann, 1979: *Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmungsplanung und Personalpolitik – Ergebnisse der Betriebserhebung 1975*. Bd. 2. Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart, 1981: *Lernziel Facharbeiter – Materialien*. IG Chemie-Papier-Keramik (Hrsg.). Hannover: IG Chemie-Papier-Keramik
- Lutz, Burkart / Rainer Schultz-Wild (Hrsg.), 1982: *Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft – Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland*. Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart, 1984: *Der kurze Traum immerwährender Prosperität – eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts*. Frankfurt am Main: Campus [2. Auflage 1989]
- Lutz, Burkart (Hrsg.), 1985: *Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung – Verhandlungen des 22. Deutschen Soziologentages in Dortmund 1984*. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart et al., 1986: *Das Berufsbildungssystem Österreich – Struktur, Tendenzen und Probleme*. CEDEFOP (Hrsg.). Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- Schultz-Wild, Rainer/Inge Asendorf/Marhild von Behr/Christoph Köhler/Burkart Lutz/Christoph Nuber, 1986: *Flexible Fertigung und Industrie-*

- arbeit – Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb.* Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart, 1987: *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie – Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation.* Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart (Hrsg.), 1987: *Technik und sozialer Wandel – Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986.* Frankfurt am Main: Campus
- Altmann, Norbert / Klaus Düll / Burkart Lutz, 1987: *Zukunftsaufgaben der Humanisierung des Arbeitslebens – eine Studie zu sozialwissenschaftlichen Forschungsperspektiven.* Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«. Bd. 91. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart, 1988: *Bildungssystem und die Zukunft von Industriearbeit.* Arbeitspapier 4 des Sonderforschungsbereiches 333 »Entwicklungsperspektiven von Arbeit« an der Ludwig-Maximilians-Universität München. München: Ludwig-Maximilians-Universität
- Lutz, Burkart (Hrsg.), 1989: *Technik in Alltag und Arbeit – Beiträge der Tagung des Verbunds Sozialwissenschaftliche Technikforschung* (Bonn, 29. bis 30. Mai 1989). Berlin: Ed. Sigma
- Lutz, Burkart / Manfred Moldaschl, 1989: *Expertensysteme und industrielle Facharbeit – ein Gutachten über denkbare qualifikatorische Auswirkungen von Expertensystemen in der fertigen Industrie – erstellt im Auftrag der Enquete-Kommission »Technikfolgenabschätzung und -bewertung« des Deutschen Bundestages.* Frankfurt am Main: Campus
- Düll, Klaus / Burkart Lutz (Hrsg.), 1989: *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich – Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit.* Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart, 1990: *Le mirage de la croissance marchande – Essai de réinterprétation du développement du capitalisme industriel dans l'Europe du XXIe siècle.* Paris: Éditions de la Maison des Sciences de L'Homme [traduit de l'allemand par Jean Duplex: Der kurze Traum immerwährender Prosperität – eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts]

- Lutz, Burkart, 1992: *Divergierende Strategien industrieller Modernisierung in Frankreich und Deutschland*. Vortragsveranstaltung 1991 der Deutsch-Französischen Gesellschaft für Wissenschaft und Technologie. Die Modernisierung der Industrie – Gibt es unterschiedliche Strategien in Deutschland und Frankreich? [hektographiertes Manuskript]. Bonn: Deutsch-Französische Gesellschaft für Wissenschaft und Technologie
- Heinz, Walter R. / Burkart Lutz (Hrsg.), 1992: *Modernisierungsprozesse von Arbeit und Leben: Gesellschaftliche Modernisierung im Lichte der sozialwissenschaftlichen Sonderforschungsbereiche*. Mitteilungen des Sonderforschungsbereiches 333 »Entwicklungsperspektiven von Arbeit« an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Sonderheft 1. München: Ludwig-Maximilians-Universität
- Lutz, Burkart, 1993: *Weiterbildung im Kontext nationalspezifischer Qualifikations- und Organisationsstrukturen* [hektographiertes Manuskript]. Forschungsberichte aus dem ISF. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Grünert, Holle / Burkart Lutz, 1994: *Systems Transformation and Labor Market Structure: The Case of East Germany*. Working Paper No. 60. Berkeley: Institute of Industrial Relations, University of California at Berkeley
- Lutz, Burkart / Harry Schröder (Hrsg.), 1995: *Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß*. München: Hampp
- Schmidt, Rudi/Burkart Lutz (Hrsg.), 1995: *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Transformationsprozesse 4. Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern [KSPW]. Berlin: Akademie
- Lutz, Burkart et al. (Hrsg.), 1996: *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie*. Ergebnisse des Expertenkreises »Zukunftsstrategien«. Bd. 1. Veröffentlichungen aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart et al. (Hrsg.), 1996: *Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe*. KSPW: Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland. Bd. 1. Opladen: Leske + Budrich
- Lutz, Burkart (Hrsg.), 1997: *Strategiefähigkeit und Zukunftssicherung der deutschen Industrie*. Düsseldorf: Springer-VDI

- Lutz, Burkart et al. (Hrsg.), 1997: *Wechselwirkungen von Bildungsverhalten, Arbeitsmarktstruktur und Beschäftigerverhalten in postsozialistischen Gesellschaften – Ergebnisse eines Forschungskolloquiums*. Der Hallesche Graureiher 97–2. Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität
- Lutz, Burkart / Julia Ortmann, 1997: *Ausbildungsabschlüsse und Arbeitsmarkt – deutscher Beitrag zu einem europäischen Vergleich*. Der Hallesche Graureiher 97–1. Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität
- Lutz, Burkart / Lore Schultz-Wild, 1997: *Industrie vor dem Quantensprung – Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland*. Heidelberg: Springer
- Lutz, Burkart (Hrsg.), [im Erscheinen]: *Zukunftsperspektiven industrieller Produktion. Ergebnisse des Expertenkreises »Zukunftsstrategien«*. Bd. 4. Veröffentlichungen aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus
- Lutz, Burkart (Hrsg.), [im Erscheinen]: *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*. Weinheim: VCH
- Lutz, Burkart (Hrsg.), [im Erscheinen]: *Das Subjekt im Transformationsprozeß – Spielball oder Akteur?* München: Hampp

## 2. Buchveröffentlichungen ohne Namensnennung bzw. unter fremden Verfassernamen

- Schäfer, Wilhelm, 1955: *Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart*. Düsseldorf: Ring
- [Lutz, Burkart], 1960: Hohe Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Hrsg.), *Die Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den Industrien der Gemeinschaft 1945–1956 – Bundesrepublik Deutschland*. Luxemburg: Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
- [Lutz, Burkart], 1966: Hohe Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Hrsg.), *Die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Struktur und die Ausbildung des Personals in Walzwerken*. Luxemburg: Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
- [Lutz, Burkart], 1969: Hohe Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Hrsg.), *Die Veränderung in der Struktur und Aus-*

*bildung der Arbeitskräfte der Eisen- und Stahlindustrie – Zusammenfassender Bericht.* Brüssel: Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl

### 3. Wissenschaftliche Übersetzungen

Lutz, Burkart, 1952: Georges Friedmann: *Der Mensch in der mechanisierten Produktion* [Problèmes humains du Machinisme industriel]. Köln: Bund

Lutz, Burkart, 1953: Georges Friedmann: *Zukunft der Arbeit* [Ou va le travail humain?]. Köln: Bund

Lutz, Burkart, 1955: Jean Fourastié: *Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts* [Le grand espoir du XXe siecle]. Köln: Bund

Lutz, Burkart, 1959: Georges Friedmann: *Grenzen der Arbeitsteilung* [Le travail en miettes]. Frankfurter Beiträge zur Soziologie 7. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt

### 4. Wissenschaftliche Aufsätze und Beiträge zu Sammelwerken

Lutz, Burkart, 1946: Bochet et Allemand. In: *Ende und Anfang – Zeitung der jungen Generation* 1 (12), 2

Lutz, Burkart, 1947: *Über Jugendarbeit und Jugendbewegung.* In: *Ende und Anfang – Zeitung der jungen Generation* 2 (16), 6–8

Lutz, Burkart, 1947: *Vom Fragwürdigmachen.* In: *Ende und Anfang – Zeitung der jungen Generation* 2 (19), 2–4

Lutz, Burkart, 1948: Flüchtlinge. In: *Ende und Anfang – Zeitung der jungen Generation* 3 (1/2), 5–7

Lutz, Burkart, 1948: Das Ende der Demokratie. In: *Ende und Anfang – Zeitung der jungen Generation* 3 (12), 50

Lutz, Burkart / Hans-Henning Zencke, 1948: Zur Wirtschaftssituation der Bizone nach der Währungsreform. In: *Ende und Anfang – eine politische Halbmonatsschrift für Theorie und Aktion* 3 (14), 70 u. 75

Lutz, Burkart / Hans-Henning Zencke, 1948: Zur Wirtschaftssituation der Bizone nach der Währungsreform. In: *Ende und Anfang – eine politische Halbmonatsschrift für Theorie und Aktion* 3 (15), 85

- Lutz, Burkart / Hans-Henning Zencke, 1948: Zur Wirtschaftssituation der Bizone nach der Währungsreform. In: *Ende und Anfang – eine politische Halbmonatsschrift für Theorie und Aktion* 3 (16), 89
- ohne Verfasser [Lutz, Burkart], 1948: Geschichte der Lage der Arbeiter in Deutschland (Überblick über: Jürgen Kuczynski: »Die Geschichte der Lage der Arbeiter in Deutschland«, Band I von 1800 bis 1932, Band II von 1933 bis 1945). In: *Ende und Anfang – Zeitung der jungen Generation* 3 (22), 4–6
- Lutz, Burkart, 1950: Die Kollektivbetriebe in Frankreich. In: *Frankfurter Hefte* 5 (7), 759–766
- Lutz, Burkart, 1951: Economie et Humanisme. In: *Frankfurter Hefte* 6 (3), 202–207
- Lutz, Burkart, 1951: Le Développement des Partis Politiques Allemands depuis la fondation de la République fédérale. In: *Revue Francaise de Science Politique* 1 (3), 353–370
- Lutz, Burkart, 1952: Das Martinwerk eines westdeutschen Stahlwerkes – Beispiel der soziologischen Erschließung eines Industrieobjekts. In: *WWI-Mitteilungen* 5 (7), 135–144
- Lutz, Burkart, 1952: Das Siemens-Martinwerk eines deutschen Stahlwerkes – Beispiel der soziologischen Erschließung eines Industrieobjekts [Fortsetzung]. In: *WWI-Mitteilungen* 5 (8), 159–167
- Lutz, Burkart, 1952: Die Roboter und die Freiheit. In: *Frankfurter Hefte* 7 (5), 319–327
- Lutz, Burkart, 1952: Vorwort des Übersetzers. In: Georges Friedmann: *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*. Köln: Bund, 9–18
- Lutz, Burkart, 1953: Vorwort des Übersetzers. In: Georges Friedmann: *Zukunft der Arbeit*. Köln: Bund, 7–12
- Lutz, Burkart, 1953: Evolution et problèmes de la politique des salaires. In: *Documents – Revue des Questions allemandes*. Sonderheft: Problèmes de l'industrie d'Allemagne occidentale. Offenburg: Bureau international de Liaison et de Documentation, 134–149
- Lutz, Burkart, 1954: Handwerks- oder Industriearbeiter-Ausbildung? In: *Der Gewerkschafter* 2 (4/5), 18–21
- Lutz, Burkart, 1954: Handwerks- oder Industriearbeiter-Ausbildung? [Fortsetzung] In: *Der Gewerkschafter* 2 (6/7), 17–20

- Lutz, Burkart, 1954: Handwerks- oder Industriearbeiter-Ausbildung? [Fortsetzung] In: *Der Gewerkschafter* 2 (8/9), 14–15
- Lutz, Burkart, 1956: Möglichkeiten und Grenzen der Gruppendiskussion in der soziologischen Forschung. In: *Soziale Welt* 7 (1–2), 73–75
- Lutz, Burkart, 1956: La fin de l'émigration dans la Ruhr et l'évolution de la structure et de l'organisation sociales de la sidérurgie allemande. In: *Transactions of the Third World Congress of Sociology*. Bd. 2: *Changes in Economic Structure*. London: International Sociological Association, 78–85
- Lutz, Burkart, 1959: Der Leistungslohn als betriebliches Herrschaftsinstrument (Zusammenfassung). In: Alexander Busch (Hrsg.), *Soziologie und moderne Gesellschaft – Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin*. Stuttgart: Enke, 127–128
- Lutz, Burkart, 1959: Technik. In: Erwin von Beckerath et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*. Bd. 10: Städtebau – Verbrauchsteuern. Stuttgart: Fischer, 294–302
- Lutz, Burkart, 1959: Notes sur la sociologie industrielle en Allemagne. In: *Sociologie du Travail* 1 (1), 37–45
- Lutz, Burkart, 1960: Öffentliche Versorgung. In: Harry Zimmermann (Hrsg.), *Aspekte der Automation. Die Frankfurter Tagung der List Gesellschaft, Gutachten und Protokolle*. Veröffentlichungen der List Gesellschaft. Tübingen: Mohr, 195–225
- Lutz, Burkart, 1960: La cogestion dans la sidérurgie. In: *Documents – Revue des Questions allemandes* 15 (4), 404–411
- Doucy, Arthur / Jacques Dofny / Burkart Lutz / Ettore Massacesi, 1960: Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG), Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS), Europäische Atomgemeinschaft (Euratom) (Hrsg.), *Europäische Konferenz »Technischer Fortschritt und Gemeinsamer Markt« in Brüssel, Palais des Congrès, 5. bis 10. Dezember 1960*. Band 1. Köln: Bundesanzeiger, 143–147
- Lutz, Burkart, 1961: Technik und Gesellschaft: zur sozialen Bedeutung und Problematik des technischen Fortschritts. In: *Atomzeitalter* 3 (3), 58–61

- Lutz, Burkart, 1961: Gewerkschaften im technischen Fortschritt: zu den zukünftigen Aktionsbedingungen der Arbeitnehmerverbände. In: *Atomzeitalter* 3 (6), 126–129
- Lutz, Burkart, 1961: Von Herrschaft keine Rede mehr [Buchbesprechung]. In: *Das Mitbestimmungsgespräch* 7 (4), 11–14
- Lutz, Burkart, 1961: Hochmechanisierung und Lohnpolitik. In: *Atomzeitalter* 3 (12), 280–282
- Lutz, Burkart, 1962: Hochmechanisierung und Lohnpolitik II. In: *Atomzeitalter* 4 (1), 19–22
- Lutz, Burkart, 1962: Technischer Fortschritt und Gesellschaft. In: Marianne Feuersenger (Hrsg.), *Gibt es noch ein Proletariat?* Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 44–54
- Lutz, Burkart, 1962: Die technischen und sozialen Grenzen der Leistungsentlohnung. In: Hans Bayer (Hrsg.), *Lohnpolitik und Lohntechnik heute*. Berlin: Duncker + Humblot, 131–139
- Lutz, Burkart, 1962: Die Mitbestimmung, die Gewerkschaften und die Zukunft der industriellen Gesellschaft. In: *Arbeitshefte der Sozialwissenschaftlichen Vereinigung e.V. Duisburg* 2 (3), 13–19
- Lutz, Burkart et al. 1962: Praktische Gewerkschaftsarbeit. In: *Arbeitshefte der Sozialwissenschaftlichen Vereinigung e.V. Duisburg* 1 (2), 16–21
- Lutz, Burkart / Michael Schumann, 1962: Der Arbeiter heute. In: *Arbeitshefte der Sozialwissenschaftlichen Vereinigung e.V. Duisburg* 1 (1), 10–17
- Lutz, Burkart, 1963: Einleitende Bemerkungen zur Diskussion. In: *Arbeitshefte der Sozialwissenschaftlichen Vereinigung e.V. Duisburg* 2 (6/7). Sonderheft: Belegschaftskooperation und gewerkschaftliche Betriebspolitik, 42–44
- Lutz, Burkart, 1963: Zum französischen Bergarbeiterstreik. In: *Arbeitshefte der Sozialwissenschaftlichen Vereinigung e.V. Duisburg* 2 (8), 20–23
- ohne Verfasser [Lutz, Burkart], 1963: Zur Europäischen Aufgabe der deutschen Gewerkschafter. In: *Arbeitshefte der Sozialwissenschaftlichen Vereinigung e.V. Duisburg* 2 (4/5). Sonderheft: *Die europäische Gewerkschaftsbewegung vor der EWG*, 32–36 [Nachdruck in: Adolf

- Brock (Hrsg.), 1973: Gewerkschaften am Kreuzweg. Berlin: Die Arbeitswelt]
- Lutz, Burkart, 1964: Les syndicats allemands au début des années 60. In: *Sociologie du Travail* 6 (1), 63–79
- Lutz, Burkart, 1964: Réalité d'une crise de la rémunération au rendement. In: *Sociologie du Travail* 6 (2), 144–156
- Lutz, Burkart, 1964: Herrschafts- und Kooperationsstruktur im Industriebetrieb. In: *Das Mitbestimmungsgespräch* 10 (5–7). Sonderheft: *Betrieb – Gewerkschaft – Mitbestimmung*, 103–104
- Lutz, Burkart, 1965: Beitrag in der Diskussionsgruppe Arbeitsmarktpolitik. In: Günter Friedrichs (Red.), *Automation – Risiko und Chance*. Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriergewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen. Bd. 1. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 418–420
- Lutz, Burkart, 1965: Beitrag in der Diskussionsgruppe Arbeitsorganisation. In: Günter Friedrichs (Red.), *Automation – Risiko und Chance*. Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriergewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt, 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen. Bd. 2. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 922–924
- Lutz, Burkart, 1965: Das Aufstiegsproblem in der hochindustrialisierten Gesellschaft. In: *Die neue Gesellschaft* 12, 528–533
- Lutz, Burkart, 1965: Automation verlangt eine neue Politik. In: *Atomzeitalter* 7 (4), 108–109
- Lutz, Burkart, 1965: Die Gewerkschaften als Konsumentenverband. In: Alfred Horné (Hrsg.), *Zwischen Stillstand und Bewegung*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 45–57
- Lutz, Burkart, 1965: Voraussetzungen der Leistungsentlohnung. In: REFA-Verband (Hrsg.), *Leistungslohn heute und morgen*. Berlin: Beuth, 7–33
- Heim, Alfred / Klaus Helfer / Burkart Lutz, 1965: Ausbildung. In: Ulrich Lohmar (Hrsg.), *Deutschland 1975. Analysen – Prognosen – Perspektiven*. München: Kindler, 92–124

- Lutz, Burkart, 1966: Betrieb. In: Hermann Kunst/Siegfried Grundmann (Hrsg.), *Evangelisches Staatslexikon*. Stuttgart: Kreuz, 166–172
- Lutz, Burkart, 1966: Technik. In: Hermann Kunst/Siegfried Grundmann (Hrsg.), *Evangelisches Staatslexikon*. Stuttgart: Kreuz, 2277–2283
- Lutz, Burkart, 1966: Necessité et problèmes d'une planification des besoins en matière de personnel. In: OCDE (éd.), *Adaptation des travailleurs au progrès technique au niveau de l'entreprise*. Conférence Internationale Amsterdam 16. bis 18. November 1966. Paris: OCDE, o.S.
- Lutz, Burkart, 1967: Städtische Lebensform – Wunsch oder Zwang? In: Edgar Salin et al. (Hrsg.), *Polis und Regio – Von der Stadt- zur Regionalplanung. Frankfurter Gespräch der List-Gesellschaft 09. bis 10. Mai 1967*. Basel: Kyklos, 54–64
- Lutz, Burkart / Friedrich Weltz / Alfred Willener, 1967: Federal Republic of Germany. In: Solomon Barkin (ed.), *Technical Change and Manpower Planning*. Paris: OECD, 77–90
- Lutz, Burkart / Günter Zimmermann, 1967: Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Analyse und sozialwissenschaftliche Perspektiven. In: Stiftung Regensburg des Kulturkreises im Bundesverband der deutschen Industrie (Hrsg.), *Regensburg. Zur Erneuerung einer alten Stadt*. Düsseldorf: Econ, 40–51
- Lutz, Burkart, 1969: Produktionsprozeß und Berufsqualifikation. In: Theodor W. Adorno (Hrsg.), *Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Verhandlungen des 16. Deutschen Soziologentages vom 8. bis 11. April 1968 in Frankfurt am Main*. Stuttgart: Enke, 227–250
- Lutz, Burkart, 1969: Sozioökonomische Bildungsforschung in der Sackgasse? In: Klaus Hüfner/Jens Naumann (Hrsg.), *Bildungsökonomie – Eine Zwischenbilanz. Friedrich Edding zum 60. Geburtstag*. Stuttgart: Klett, 253–258
- Behring, Karin / Burkart Lutz, 1969: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Berufsstruktur, Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in Bayern. In: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge (Hrsg.), *Soziale Probleme der Automation in Bayern*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge, 691–765

- Lutz, Burkart, 1970: Zu einigen Problemen des »technischen Fortschritts« im Verwaltungsbereich. In: *IBM-Nachrichten* 20 (202), 281–288
- Lutz, Burkart, 1970: Zur Frage der Steuerbarkeit des technischen Fortschritts. In: Otfried Hatzold (Hrsg.), *Innovation in der Wirtschaft: Referate und Diskussionsbeiträge der Tagung vom 17. bis 19. März 1970*. München: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, 360–370
- Lutz, Burkart, 1970: Was wird aus dem Beruf des Kaufmanns? Perspektiven möglicher Entwicklungen. In: Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen e.V. (Hrsg.), *Funktionen des Kaufmanns im Wandel*. Bd. 109. Braunschweig: Deutscher Verband für das kaufmännische Bildungswesen, 9–20
- Lutz, Burkart, 1971: Arbeitskraft als Wachstumsengpaß. In: Wolfgang J. Mommsen (Hrsg.), *Produktivität und Rationalisierung – Chancen, Wege, Forderungen*. Frankfurt am Main: Fischer, 81–85
- Lutz, Burkart, 1972: Die Zukunft der Alpenregion unter dem Aspekt sich wandelnder gesellschaftlicher Bedürfnisse: Grundprobleme und Konsequenzen. In: Hans Wichmann (Hrsg.), *Die Zukunft der Alpenregion?* München: Hanser, 159–165
- Lutz, Burkart, 1972: Réflexions sur le problème sociologique de la ville. In: *Sociologie et Sociétés* 4 (1), 139–153
- Lutz, Burkart, 1974: Computer und menschliche Arbeit. In: Heinz Schilling (Hrsg.), *Herrschen die Computer?* Freiburg im Breisgau: Herder, 108–119
- Lutz, Burkart, 1974: Der Betrieb in einer Gesellschaft sich verändernder Strukturen. In: Verein Deutscher Eisenhüttenleute/Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie (Hrsg.), *Die provozierte Gesellschaft – Vorträge eines gesellschaftswissenschaftlichen Seminars in Krefeld 1972*. Düsseldorf: Verein Deutscher Eisenhüttenleute, 117–122
- Lutz, Burkart, 1974: Vorläufige Notizen zur gesellschaftlichen und politischen Funktion von Beruf. In: Reinhard M. Crusius et al. (Hrsg.), *Berufsausbildung – Reformpolitik in der Sackgasse?* Reinbek: Rowohlt, 30–39
- Lutz, Burkart / Werner Sengenberger, 1974: Die Rolle von Kollektivvereinbarungen bei der Veränderung von Ungleichheiten in den Arbeitsbedingungen. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 25 (3), 183–192

- Lutz, Burkart, 1975: Zur Lage der soziologischen Forschung in der Bundesrepublik. Ergebnisse einer Enquête der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. In: *Soziologie* Jg. 1975 (1), 4–102
- Lutz, Burkart, 1976: Bildung und Arbeit in der deutschen Soziologie nach dem zweiten Weltkrieg und das aktuelle Problem der Qualifikationsbestimmung. In: *Soziologie* Jg. 1976 (2), 5–11
- Lutz, Burkart, 1976: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich – Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen. In: Hans-Gerhard Mendius (Hrsg.), *Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation*. Bd. 1: *Beiträge zu Rezession und Personalpolitik, Bildungsexpansion und Arbeitsteilung, Humanisierung und Qualifizierung, Reproduktion und Qualifikation*. Arbeiten des ISF München. Frankfurt am Main: Aspekte, 83–151
- Lutz, Burkart, 1976: Die Harmonie von Stabilität, Wachstum und Vollbeschäftigung: Das Ende einer Illusion. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 27 (8), 479–488
- Lutz, Burkart, 1976: Berufliche Bildung als gesellschaftlicher Fortschritt. In: Vorstand der IG Metall (Hrsg.), *Protokoll der Tagung »Krise und Reform in der Industriegesellschaft«*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, 310–316
- Lutz, Burkart, 1976: Überlegungen zu kapazitätserweiternden Maßnahmen außerhalb der Hochschulen [Diskussion]. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), *Schülerberg und Ausbildung – Analysen und Maßnahmen*. Stuttgart: Klett, 60–80
- Lutz, Burkart, 1976: Arbeitsgruppe B: Reform der beruflichen Bildung zur Verbesserung der Berufs- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer – Einleitungsthesen. In: Vorstand der SPD (Hrsg.), *Bildung und Beruf – Sozialdemokratische Fachkonferenz 03. bis 04. Juli 1976*. Bonn: SPD, 45–52
- Lutz, Burkart, 1976: Zum Verhältnis von Bildungssystem und Beschäftigungssystem. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), *Bildungsexpansion und Beschäftigungsstruktur am Beispiel des Abiturientenproblems. Dokumentation eines bildungspolitischen Gesprächs, Essen, Villa Hügel, April 1975*. Materialien zur Bildungspolitik 2. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 31–39

- Lutz, Burkart, 1976: Zur Lage der soziologischen Forschung. In: Rainer M. Lepsius (Hrsg.), *Zwischenbilanz der Soziologie – Verhandlungen des 17. Deutschen Soziologentages vom 31. Oktober bis 2. November 1974 in Kassel*. Stuttgart: Enke, 418–425
- Lutz, Burkart, 1976: Wer macht die Technik? – Gesellschaftliche Bedingungen und Einflußgrößen technischen Fortschritts. In: *DTV-Schriften* Nr. 7, 17–24
- Asendorf-Krings, Inge / Ingrid Drexel / Burkart Lutz / Christoph Nuber, 1976: Prozesse und Probleme der Besonderung öffentlicher Bildung. In: *Soziologie* Jg. 1976 (2), 42–46
- Lutz, Burkart, 1977: Sieben magere Jahre – oder: Ist die Unterbeschäftigung unvermeidlich? In: Ulrich Borsdorf et al. (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Politik – Reform aus Solidarität – Zum 60. Geburtstag von Heinz O. Vetter*. Köln: Bund, 489–510
- Lutz, Burkart, 1977: Die Verantwortung der Bildungspolitik und der sogenannte Bedarf des Beschäftigungssystems – Einige Fakten und kritische Überlegungen. In: Winfried Schläffke / Reinhard Zedler (Hrsg.), *Die Zukunft der Berufsbildung*. Köln: Dt. Instituts-Verlag, 303–342
- Lutz, Burkart / Gert Schmidt, 1977: Industriesozioologie. In: René König (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Bd. 8: *Beruf, Industrie, sozialer Wandel in unterentwickelten Ländern*. Stuttgart: Enke, 101–262
- Lutz, Burkart, 1978: La renaissance de la sociologie industrielle en République Fédérale Allemande. In: *Sociologie du Travail* 20 (1), 8–21
- Lutz, Burkart, 1978: Probleme der beruflichen Bildung [Diskussion]. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), *Zwang zur Bildungspolitik – Mut zur Bildungspolitik*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 44–50
- Lutz, Burkart, 1978: Technischer Fortschritt, Wirtschaftswachstum und strukturelle Arbeitslosigkeit. In: *TÜ* 19 (11), 341–345
- Lutz, Burkart, 1979: Die Interdependenz von Bildung und Beschäftigung und das Problem der Erklärung der Bildungsexpansion. In: Joachim Matthes (Hrsg.), *Sozialer Wandel in Westeuropa – Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages vom 17. bis 20. April 1979 in Berlin*. Frankfurt am Main: Campus, 634–670

- Lutz, Burkart, 1979: Das Verhältnis von Technik, Bildung und Arbeit als Problem politischen Handelns. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 8 (5), 8–11
- Lutz, Burkart, 1979: L'école et la vie. In: *CNPF Patronat*. Nr. 400. Paris: Ed. du Seuil, 22–25
- Lutz, Burkart, 1979: Qualifikation und Arbeitsmarktsegmentation. In: Rainer Schultz-Wild et al. (Hrsg.), *Arbeitsmarktsegmentation – Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde*. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 45–73
- Lutz, Burkart, 1980: Arbeitsmarktsegmentation und Unterbeschäftigung. In: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung* 47 (1), 37–42
- Lutz, Burkart, 1980: Personalplanung in einer langsamer wachsenden Wirtschaft. In: *Rationalisierung* 31 (9), 214–217
- Lutz, Burkart, 1980: Personalplanung in einer langsamer wachsenden Wirtschaft. In: Mira Maase / Rainer Schultz-Wild (Hrsg.), *Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation*. Frankfurt am Main: Campus, 104–117
- Lutz, Burkart, 1980: Planende und nichtplanende Betriebe. In: Mira Maase / Rainer Schultz-Wild (Hrsg.), *Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation*. Frankfurt am Main: Campus, 139–155
- Lutz, Burkart et al., 1980: Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation. In: *Bundesarbeitsblatt* 31 (11), 5–11
- Lutz, Burkart/Werner Sengenberger, 1980: Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik. In: *WSI-Mitteilungen* 33 (5), 291–299
- Lutz, Burkart, 1981: Möglichkeiten und Grenzen industriesoziologischer Begleitforschung bei der Implementierung neuer Fertigungstechnologien. In: Peter Brödner (Hrsg.), *PDV-Berichte*. Nr. 205: *Neue Fertigungstechnologien und Qualität der Arbeitsplätze. Bericht über die Fachtagung im Juni 1980 in Karlsruhe* [hektographiertes Manuskript]. Karlsruhe: Kernforschungszentrum, 201–203
- Lutz, Burkart, 1981: Den Teufelskreis durchbrechen! [Interview] In: *Berufsbildung – Informationsbulletin des Europäischen Zentrums für die Förderung der Berufsbildung* Jg. 1981 (5), 8–11

- Lutz, Burkart, 1981: Technischer Fortschritt und Arbeitsmarktsegmentation – Einige Bemerkungen zum Zusammenhang zwischen sozialwissenschaftlicher Theorie und gesellschaftlicher Praxis. In: *IHS-Journal* 5 (2), 125–134
- Lutz, Burkart, 1981: Education and Employment: Contrasting Evidence from France and the Federal Republic of Germany. In: *European Journal of Education* 16 (1), 73–86
- Lutz, Burkart, 1981: Social Endogeneity of Technical Progress and Question of Development of Human Labour. In: Olaf Diettrich (ed.), *Relations between Technology, Capital, and Labour. Proceedings of the First Community Symposium in Social Sciences, held in Pont-à-Mousson, France, 3.–4 September 1981*. Luxemburg: Commission of the European Communities, 153–163
- Lutz, Burkart, 1982: Kapitalismus ohne Reservearmee? Zum Zusammenhang von Wirtschaftsentwicklung und Arbeitsmarktsegmentation in der europäischen Nachkriegszeit. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Sonderheft 24. Opladen: Westdeutscher Verlag, 329–347
- Lutz, Burkart, 1982: Einige gesellschaftliche Funktionen berufspraktischer Ausbildung. In: Dieter Mertens/Michael Rick (Hrsg.), *Berufsbildungsforschung*. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 66, 1–29
- Lutz, Burkart, 1982: Einige Aspekte von Theorie und Empirie segmentierter Arbeitsmärkte. Vortrag vor der Rheinisch-Westfälischen Akademie der Wissenschaften, Düsseldorf 1981. In: Rheinisch-Westfälischen Akademie der Wissenschaften (Hrsg.), *Vorträge* Nr. 310. Opladen: Westdeutscher Verlag, 19–31
- Lutz, Burkart, 1982: L'insertion des jeunes en milieu professionnel. In: *Personnel* Jg. 1982 (Oktober), 28–31
- Lutz, Burkart, 1982: Personalstrukturen bei automatisierter Fertigung. In: Burkart Lutz/Rainer Schultz-Wild (Hrsg.), *Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft – Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main: Campus, 85–101
- Lutz, Burkart, 1983: Bildungsexpansion und soziale Ungleichheit – Eine historisch-soziologische Skizze. In: Reinhard Kreckel (Hrsg.), *Soziale*

*Ungleichheiten*. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen: Schwartz, 221–245

Lutz, Burkart, 1983: Kommentar zu Max Haller: Klassenstrukturen und Beschäftigungssystem in Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland. In: Max Haller/Walter Müller (Hrsg.), *Beschäftigungssystem im gesellschaftlichen Wandel*. Frankfurt am Main: Campus, 371–375

Lutz, Burkart, 1983: Strukturkrise als Herausforderung an die Soziologie. In: Joachim Matthes (Hrsg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982*. Frankfurt am Main: Campus, 321–335

Lutz, Burkart, 1983: Die gesellschaftliche Funktion des Gymnasiums. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), *Gymnasiale Bildung und Industriegesellschaft*. Dokumentation einer Tagung im Wissenschaftszentrum Bonn, 3. bis 4. November 1982, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 25–36

Lutz, Burkart, 1983: Beschäftigungspolitik in einer Periode anhaltender Wachstumsschwäche. In: IG Metall (Hrsg.), Vereinbarung über Zusammenarbeit. *Ringvorlesung 1982/83: Arbeitslosigkeit – Auswirkungen und Bewältigungsstrategien*. Gemeinsame Veranstaltung RUB/IGM. Frankfurt am Main: IG Metall, 84–96

Lutz, Burkart, 1983: Technik und Arbeit – Stand, Perspektiven und Probleme industriesoziologischer Technikforschung. In: Christoph Schneider (Hrsg.), *Forschung in der Bundesrepublik – Beispiele, Kritik, Vorschläge*. Weinheim: Chemie, 167–187

Lutz, Burkart, 1983: Beschäftigungspolitik und Weiterbildung in einer Periode anhaltender Wachstumsschwäche. In: *das forum – Zeitschrift der Volkshochschulen in Bayern* 23 (2), 3–9

Lutz, Burkart, 1983: Berufsbildung, Technik und Arbeitsorganisation. Versuch der exemplarischen Demonstration von Einfluß und Verantwortung der Berufsbildungspolitik. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. Beiheft 4, 24–35

Lutz, Burkart / Rainer Schultz-Wild, 1983: Tendenzen und Faktoren des Wandels der Arbeitswelt bei fortschreitender Automatisierung. In: *PTK 83: Die Zukunft der Arbeit*. Berlin: Produktionstechnisches Kolloquium, 150–154

- Lutz, Burkart / Wolfgang Zapf, 1983: Vorbemerkung der Themenbereichsleiter. In: Joachim Matthes (Hrsg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982*. Frankfurt am Main: Campus, 141
- Lutz, Burkart, 1984: Chancen der Beschäftigungspolitik bei langanhaltender Stagnation. In: Rolf Heinze et al. (Hrsg.), *Beschäftigungskrise und Neuverteilung der Arbeit. Ein Diskussionsband*. Reihe Arbeit des Forschungsinstituts der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bd. 12. Bonn: Neue Gesellschaft, 39–49
- Lutz, Burkart / Rainer Schultz-Wild, 1984: The Social Impact of Flexible Manufacturing Systems [in Japanisch]. In: *Journal of the Japan Society of Mechanical Engineers* 87 (3), 14–19
- Deiß, Manfred / Burkart Lutz / Christoph Köhler, 1984: Mikroelektronik und Arbeitsorganisation. In: Der Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), 1984 und danach. *Die gesellschaftliche Herausforderung der Informationstechnik*. Konferenzdokumentation. Internationale Konferenz der Regierung der Bundesrepublik Deutschland und des Senats von Berlin in Zusammenarbeit mit der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD], 28. bis 30. November 1984 in Berlin, Berlin: Regierung der Bundesrepublik Deutschland, 447–481
- D'Iribarne, Alaine / Burkart Lutz, 1984: Work Organisation in Flexible Manufacturing Systems – First Findings from International Comparisons. In: Thomas Martin (ed.), *Design of Work in Automated Manufacturing Systems*. Oxford: Pergamon Press, 127–131
- Lutz, Burkart, 1985: Vorwort. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung – Verhandlungen des 22. Deutschen Soziologentages in Dortmund 1984*. Frankfurt am Main: Campus, 11–13
- Lutz, Burkart, 1985: Zur gesellschaftlichen Entwicklung der Soziologie: Überlegungen zu zukünftigen Chancen und Problemlagen. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung – Verhandlungen des 22. Deutschen Soziologentages in Dortmund 1984*. Frankfurt am Main: Campus, 17–26
- Lutz, Burkart, 1985: Probleme der Berufsbildung in kleinen und mittleren Betrieben. In: CEDEFOP (Hrsg.), *Probleme der Berufsbildung in kleinen und mittleren Betrieben*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der EG, 19–54

- Lutz, Burkart, 1985: Das »ehrenamtliche Element«. Eine Skizze des Zusammenhangs von Industrialisierung, Sozialstruktur und Arbeitnehmerorganisation. In: Stefan Hradil (Hrsg.), *Sozialstruktur im Umbruch – Karl Martin Bolte zum 60. Geburtstag*. Opladen: Leske + Budrich, 181–189
- Lutz, Burkart, 1985: Irrungen und Wirrungen historischer Sozialforschung. In: *Zeitschrift für Soziologie* 14 (5), 411–415
- Lutz, Burkart, 1985: Der Wohlfahrtsstaat: Schon am Ende oder erst am Anfang? In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 36 (6), 321–333
- Lutz, Burkart, 1986: Einführung: Qualifikationsentwicklung in der mechanischen Fertigung – zur Fragestellung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekts. In: Hartmut Hirsch-Kreinsen / Rainer Schultz-Wild (Hrsg.), *Rechnerintegrierte Produktion*. Frankfurt am Main: Campus, 5–11
- Lutz, Burkart, 1986: Wie neu sind die »neuen Produktionskonzepte«? In: *Soziologische Revue* 9 (3), 237–243
- Lutz, Burkart, 1986: Die Bauern und die Industrialisierung – Ein Beitrag zur Erklärung von Diskontinuität und Entwicklung industriell-kapitalistischer Gesellschaften. In: Johannes Berger (Hrsg.), *Die Moderne – Kontinuitäten und Zäsuren*. Soziale Welt, Sonderband 4. Göttingen: Schwartz, 119–137
- Lutz, Burkart, 1986: Bildung im Dilemma von Leistungselite und Chancengleichheit. Notizen zur Geschichte des modernen französischen Bildungssystems. In: *ZSE – Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* 6 (2), 193–212
- Lutz, Burkart, 1986: Kann man Technik-Folgen abschätzen? In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 37 (9), 561–570
- Lutz, Burkart, 1986: Das Ende der industriellen Lohnarbeit. In: Venanz Schubert (Hrsg.), *Der Mensch und seine Arbeit. Wissenschaft und Philosophie* Bd. 3.: St. Ottilien: EOS-Verlag, 285–306
- Lutz, Burkart, 1986: Vom Wirtschaftsdualismus zur systemischen Instabilität. In: Rainer Erd et al. (Hrsg.), *Strukturwandel in der Industriegesellschaft*. Schriftenreihe des Instituts für Sozialforschung an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt. Frankfurt am Main: Campus, 89–102

- Lutz, Burkart, 1986: Warum jetzt die Frage nach der Zukunft der Sozio-  
logieausbildung stellen? In: *Soziologie* Jg. 1986 (2), 153–162
- Lutz, Burkart / Rainer Schultz-Wild, 1986: Aufklärung als Gestaltung –  
Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen  
Innovationsvorhaben. In: *WSI-Mitteilungen* 39 (10), 669–678
- Lutz, Burkart, 1987: Das Ende des Technikdeterminismus und die Folgen  
– soziologische Technikforschung vor neuen Aufgaben und neuen  
Problemen. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Technik und sozialer Wandel –  
Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg  
1986*. Frankfurt am Main: Campus, 34–52
- Lutz, Burkart, 1987: Zukunft der Arbeit und soziale Integration. Vortrag  
auf dem Fachkongreß »Jugend und Arbeit« vom 1. bis 3. Juni 1987  
in Königswinter. In: *Neue Praxis* 17 (5), 387
- Lutz, Burkart, 1987: Das Ende der Wachstumsmechanik als gesellschaft-  
liche Herausforderung. In: Hans-Jürg Braun (Hrsg.), *Utopien – Die  
Möglichkeit des Unmöglichen*. Zürich: Verlag der Fachvereine Zürich,  
9–20
- Lutz, Burkart, 1987: Warum jetzt die Frage nach der Zukunft der Sozio-  
logieausbildung stellen? In: Hansjürgen Daheim/Günther Schönbauer  
(Hrsg.), *Perspektiven der Soziologielehre. Tagung und Enquete zur  
Soziologielehre 1986*. Opladen: Leske + Budrich, 9–16
- Lutz, Burkart, 1987: Wie neu sind die »neuen Produktionskonzepte«?  
In: Thomas Malsch/Rüdiger Seltz (Hrsg.), *Die neuen Produktionskon-  
zepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industrie-  
arbeit*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungs-  
schwerpunkt Arbeitspolitik. Berlin: Ed. Sigma, 195–208
- Lutz, Burkart, 1987: Vorwort. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Technik und sozia-  
ler Wandel – Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in  
Hamburg 1986*. Frankfurt am Main: Campus, 13–16
- Lutz, Burkart, 1987: Yoroppa no Nominteki Shakai to Kogyoka – Shi-  
honshugi no Rekishi to Tenbo [Bäuerliche Gesellschaft und Industria-  
lisierung in Europa]. In: Norbert Altmann/Masami Nomura (Hrsg.),  
*Nishidoitsu no Gijutsu Kakushin to Shakai Hendeo* [Neue Technologie  
und Strukturwandel der deutschen Gesellschaft], Tokyo: Daiichi-Sho-  
rin Verlag, 217–236

- Lutz, Burkart / Christoph Nuber / Rainer Schultz-Wild, 1987: Das große Probieren. Serie »Fabrik der Zukunft« 6. In: *Bild der Wissenschaft* Jg. 1987 (9), 111–115
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Burkart Lutz, 1987: Vorläufige Thesen zu gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungstendenzen von Rationalisierung und Industriearbeit. In: Ludwig von Friedeburg / Otto Jacobi (Hrsg.), *Konzepte sozialwissenschaftlicher Technikforschung – Verhandlungen des Workshops 1987*. Mitteilungen des Verbunds sozialwissenschaftlicher Technikforschung Nr. 1, Berlin: Koordinationsstelle des Verbunds Sozialwissenschaftlicher Technikforschung, 158–165
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Burkart Lutz, 1987: Soziale Einflußgrößen fertigungstechnischer Entwicklung. In: *ZWF – Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung* 82 (9), 538–543
- Lutz, Burkart, 1988: Qualifizierte Gruppenarbeit: Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. In: Heribert Kohl/Siegfried Roth (Hrsg.), *Perspektive: Gruppenarbeit*. Köln: Bund, 68–79
- Lutz, Burkart, 1988: Qualifizierte Gruppenarbeit: Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. In: ISF München (Hrsg.), *Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion*. PFT-Berichte Nr. 137. Karlsruhe: Kernforschungszentrum, Projektträgerschaft Fertigungstechnik, 99–112
- Lutz, Burkart, 1988: Neue Aufgaben der Tarifpolitik. In: IG Metall (Hrsg.), *Tarifpolitik im Strukturwandel – Arbeitsverfassung und industrielle Demokratie*. Köln: Bund, 91–104
- Lutz, Burkart, 1988: Notwendigkeit und Ansatzpunkte einer angebotsbezogenen Vollbeschäftigungspolitik. In: Jürgen Kühl/Lutz Reyher (Hrsg.), *Resonanzen: Arbeitsmarkt und Beruf – Forschung und Politik. Festschrift für Dieter Mertens*. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 111. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 275–289
- Lutz, Burkart, 1988: Zum Verhältnis von Analyse und Gestaltung in der sozialwissenschaftlichen Technikforschung. In: Felix Rauner (Hrsg.), »Gestalten« – eine neue gesellschaftliche Praxis. Arbeitsbericht zum DFG-Forschungsprojekt »Sozialisation und Interaktion in Familien türkischer Arbeitsmigranten«. Bd. 21. Bonn: Neue Gesellschaft, 15–23

- Lutz, Burkart, 1988: Welche Qualifikationen brauchen wir? Welche Qualifikationen können wir erzeugen? In: Joachim J. Hesse et al. (Hrsg.), *Zukunftswissen und Bildungsperspektiven*. Baden-Baden: Nomos, 55– 66
- Lutz, Burkart, 1988: Technik und Arbeit (Einführung). In: Sonderforschungsbereich 333 an der Ludwig-Maximilians-Universität München (Hrsg.), *Arbeitspapier 5 des Sonderforschungsbereiches 333 »Entwicklungsperspektiven von Arbeit« an der Ludwig-Maximilians-Universität München*. München: Ludwig-Maximilians-Universität, 7–11
- Lutz, Burkart, 1988: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Ausbreitung der Informatik und der Verschulung von beruflicher Qualifizierung? Vorläufige Überlegungen. In: ISF München (Hrsg.), *Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung*. Mitteilungen. Heft 3. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, 67–77
- Lutz, Burkart et al., 1988: Sozialwissenschaftliche Begleitforschung. In: Projektträgerschaft Fertigungstechnik (Hrsg.), *Wandel der Arbeitsbedingungen durch ein flexibles Fertigungssystem mit modularem Aufbau*. PFT-Berichte Nr. 141. Karlsruhe: Kernforschungszentrum, Projektträgerschaft Fertigungstechnik, 311–349
- Lutz, Burkart/Werner Sengenberger, 1988: Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik. In: Karl Martin Bolte (Hrsg.), *Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung*. Forschungsberichte aus dem Sonderforschungsbereich 101 »Sozialwissenschaftliche Berufs- und Arbeitskräfteforschung« der Ludwig-Maximilians-Universität München. Weinheim: VCH, 273–286
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Burkart Lutz, 1988: Thèses provisoires sur les tendances actuelles et futures de la rationalisation et du travail industriel. In: Patrick Cohendet et al. (éds.), *L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*. Paris: Economica, 47–53
- Lutz, Burkart, 1989: Tendenzen und Probleme sozialwissenschaftlicher Technikforschung: Eine Zwischenbilanz des Projektverbunds. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Technik in Alltag und Arbeit*. Beiträge der Tagung des Verbunds Sozialwissenschaftliche Technikforschung [Bonn, 29. bis 30. Mai 1989]. Berlin: Ed. Sigma, 7–18
- Lutz, Burkart, 1989: Zukünftige Herausforderungen an die Tarifpolitik. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Carl Bertelsmann Preis – Symposium*

- 1988 – *Zwischen Konflikt und Kooperation: Der Beitrag der Tarifparteien zur Entwicklung der Gesellschaft*. Gütersloh: Bertelsmann, 85–94
- Lutz, Burkart, 1989: Das Ende des Facharbeiters – Die soziale Entwicklung bis zum Jahr 2000 und ihre Bedeutung für qualifiziertes Baustellenpersonal. In: Sonderforschungsbereich 333 an der Ludwig-Maximilians-Universität München (Hrsg.), *Mitteilungen* 1. München: Ludwig-Maximilians-Universität, 5–16
- Lutz, Burkart, 1989: Was wurde aus dem Kritikpotential der »jungen Generation« der fünfziger Jahre? Erste Überlegungen zur historischen Interpretation früherer industriesoziologischer Befunde. In: Rainer Erd et al. (Hrsg.), *Kritische Theorie und Kultur*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 336–353
- Lutz, Burkart, 1989: Einleitende Bemerkungen zur abschließenden Podiumsdiskussion des Züricher Soziologentages 1988. In: Max Haller et al. (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus, 691–695
- Lutz, Burkart, 1989: Technisierung des Alltags zwischen Banalisierung und Dramatisierung: Nachbemerkungen zu einer Diskussion. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Technik in Alltag und Arbeit*. Beiträge der Tagung des Verbunds Sozialwissenschaftliche Technikforschung [Bonn, 29. bis 30. Mai 1989]. Berlin: Ed. Sigma, 77–79
- Lutz, Burkart, 1989: Normality, Crisis, or Stagnation: Reflections on the Current State of the Capitalist Economies. In: Werner Vöth (ed.), *Political Regulation in the »Great Crisis«*. Berlin: Ed. Sigma, 13–23
- Lutz, Burkart, 1989: Effet sociétal ou effet historique? – Quelques remarques sur le bon usage de la comparaison internationale. In: Association internationale des Sociologues de Langue française [AISLF] (éd.), *Le lien social – Identités personnelles et solidarités collectives dans le monde contemporain*. Actes du XIIIe Colloque de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française, Genève, 29 août – 2 septembre 1988, Bd. 1. Genf: Université de Genève, 53–66
- Lutz, Burkart, [ohne Jahresangabe]: Comparaison internationale et perspective historique. In: Groupe de Sociologie du Travail (éd.), *De l'ethnométhodologie aux approches socio-historiques: parcours d'un séminaire 1988/1989*. Paris: CNRS/Université Paris, 105–117

- Lutz, Burkart et al., 1989: Probleme und Lösungsansätze der Realisierung qualifizierter Fertigungsarbeit. In: ISF München (Hrsg.), *Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM*. PFT-Berichte 148. Karlsruhe: Kernforschungszentrum, Projekt Fertigungstechnik, 61–118
- Lutz, Burkart et al., 1989: Alternativen der Gestaltung von Arbeits- und Personalstrukturen bei rechnerintegrierter Fertigung. In: ISF München (Hrsg.), *Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM*. PFT-Berichte 148. Karlsruhe: Kernforschungszentrum, Projekt Fertigungstechnik, 3–60
- Lutz, Burkart / Pierre Veltz, 1989: Maschinenbauer versus Informatiker – Gesellschaftliche Einflüsse auf die fertigungstechnische Entwicklung in Deutschland und Frankreich. In: Klaus Düll/Burkart Lutz (Hrsg.), *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*. Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus, 213–285
- Bechtle, Günter/Burkart Lutz, 1989: Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit - Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: Klaus Düll/Burkart Lutz (Hrsg.), *Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich*. Forschungsberichte aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus, 9–91
- Lutz, Burkart, 1990: »...dann wird der Facharbeiter als Sozialfigur nicht überleben« [Interview]. In: *Süddeutsche Zeitung*. Beilage Nr. 38 [15.02.1990], 6–7
- Lutz, Burkart, 1990: Die Rückkehr des Facharbeiters? In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 41 (7), 427–437
- Lutz, Burkart, 1990: Überlegungen zur Qualität der Forschung im BIBB. In: BIBB (Hrsg.), *Festschrift: 20 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung*. Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung, 157–162
- Lutz, Burkart, 1990: Technikforschung und Technologiepolitik: Förderstrategische Konsequenzen eines wissenschaftlichen Paradigmenwechsels. In: *WSI-Mitteilungen* 43 (10), 614–622
- Lutz, Burkart, 1990: Diskussionsbericht: Zum Forschungspotential der Sozialwissenschaften in der bisherigen DDR und im vereinten Deutschland. In Georg Thurn/Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Zur Lage der sozialwissenschaftlichen Forschung in der ehemaligen DDR: Wissenschaftliche*

- Interessen, Forschungserfahrungen, Strukturprobleme, Kooperationswege.* WZB papers P 90-008. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 31–36
- Lutz, Burkart, 1990: Les compétences du travail: une bataille d'avenir. In: CERGECO (éd.), *Faire l'Europe par la formation, perspectives 2000.* Brüssel: P. van Vracem, 33–41
- Lutz, Burkart, 1990: Personalpolitische Aspekte einer CIM-Strategie. In: August-W. Scheer (Hrsg.), *CIM-Strategie als Teil der Unternehmensstrategie.* Berlin: Springer, 63–93
- Lutz, Burkart, 1991: Gorz: Kein Weg ins Paradies [Buchbesprechung]. In: *Soziologische Revue* 14 (2), 160–166
- Lutz, Burkart, 1991: Was sind Defizite von TA-Forschung? - Drei einleitende Überlegungen. In: Horst Albach et al. (Hrsg.), *Technikfolgenforschung und Technikfolgenabschätzung.* Berlin: Springer, 65–79
- Lutz, Burkart, 1991: Zukünftige Herausforderungen an Bildungssystem und Bildungspolitik. In: GEW und Institut für Sozialforschung (Hrsg.), *Sozialer Fortschritt durch Bildung und Wissenschaft. Kolloquium zum 65. Geburtstag von Ludwig von Friedeburg.* Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft/Institut für Sozialforschung an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main, 66–89
- Lutz, Burkart, 1991: Die Grenzen des »Effet sociétal« und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive: Einige Bemerkungen zum vernünftigen Gebrauch internationaler Vergleiche. In: Martin Heidenreich/Gert Schmidt (Hrsg.), *International vergleichende Organisationsforschung: Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen.* Opladen: Westdeutscher Verlag, 91–105
- Lutz, Burkart, 1991: Los campesinos y la industrialización: una contribución al estudio de la discontinuidad en el desarrollo de las sociedades industriales capitalistas. In: *Política Sociedad* Nr. 8, 71–86
- Lutz, Burkart, 1992: Welche Zukunft haben die Facharbeiter [Interview]. In: *Berufsbildung – Informationsbulletin des Europäischen Zentrums für die Förderung der Berufsbildung* Jg. 1992 (2), 1–7
- Lutz, Burkart, 1992: Der Markt allein kann es nicht schaffen! – Kritische Anmerkungen. In: Michael Müller / Wolfgang Thierse (Hrsg.), *Deutsche Ansichten. Die Republik im Übergang.* Bonn: Dietz, 137–148

- Lutz, Burkart, 1992: Konfliktpotential und sozialer Konsens: Die Geschichte des industriellen Systems der BRD im Spiegel des Schicksals einer Generation. In: Ottheim Rammstedt/Gert Schmidt (Hrsg.), *BRD ade! Vierzig Jahre in Rück-Ansichten*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 101–122
- Lutz, Burkart, 1992: Die Singularität der europäischen Prosperität nach dem Zweiten Weltkrieg. In: Hartmut Kälble (Hrsg.), *Der Boom 1948 – 1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa*. Schriften des Zentralinstituts für sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin, Bd. 64, Opladen: Westdeutscher Verlag, 35–59
- Lutz, Burkart, 1992: Technology Research and Technology Policy – Impacts of a Paradigm Shift. In: Meinolf Dierkes/Ute Hoffmann (eds.), *New Technology at the Outset: Social Forces in the Shaping of Technological Innovations*. Frankfurt am Main: Campus, 14–27
- Lutz, Burkart, 1992: The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work. In: Norbert Altmann et al. (eds.), *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 26–45
- Lutz, Burkart, 1992: Education and Job Hierarchies – Contrasting Evidence from France and Germany. In: Norbert Altmann et al. (eds.), *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 257–273
- Lutz, Burkart, 1992: La réunification comme révélateur des insuffisances du marché et du système politique. In: *Allemagne d'aujourd'hui* Nr. 121, 54–64
- Lutz, Burkart / Pierre Veltz, 1992: Mechanical Engineer versus Computer Scientist – Different Roads to CIM in France and Germany. In: Norbert Altmann et al. (eds.), *Technology and Work in German Industry*. London: Routledge, 274–289
- Lutz, Burkart / Günter G. Voß, 1992: Subjekt und Strukturwandel – Versuch der Neubestimmung einer soziologischen Schlüsselbeziehung am Beispiel des Facharbeiters. In: Walter R. Heinz / Burkart Lutz (Hrsg.), *Modernisierungsprozesse von Arbeit und Leben: Gesellschaftliche Modernisierung im Lichte der sozialwissenschaftlichen Sonderforschungsbereiche*. Mitteilungen des Sonderforschungsbereich 333 »Entwicklungsperspektiven von Arbeit« an der Ludwig-

- Maximilians-Universität München. Sonderheft 1. München: Ludwig-Maximilians-Universität, 77–89
- Boyer, Robert / Burkart Lutz, 1992: Le système allemand de formation professionnelle: principes de fonctionnement, structure e évolution. In: CEREQ (éd.), *Collection des études* Nr. 61, Paris: Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications, 137–157
- Mendius, Hans Gerhard / Burkart Lutz, 1992: Kfz-Service-Techniker/in – mehr berufliche Entwicklung. In: *kfz-Betrieb* Nr. 7, 45–48
- Lutz, Burkart, 1993: Einleitung. In: Sonderforschungsbereich 333 an der Ludwig-Maximilians-Universität München (Hrsg.), *Mitteilungen* 6. München: Ludwig-Maximilians-Universität, 5–12
- Lutz, Burkart, 1993: Es bleibt nicht mehr viel Zeit für den Umbau – Deutsch-deutsche Herausforderungen an die Gewerkschaften. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 44 (1), 25–30
- Lutz, Burkart, 1993: Informatik und Produktionsintelligenz als Gegenstand eines neuen sozialen Konflikts? In: Bernhard Schäfers (Hrsg.), *Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa – Verhandlungen des 26. Deutschen Soziologentages in Düsseldorf 1992*. Frankfurt am Main: Campus, 763–773
- Lutz, Burkart, 1993: Der Unterricht an berufsbildenden und technischen Schulen. In: *Berufsbildung – Informationsbulletin des Europäischen Zentrums für die Förderung der Berufsbildung* Jg. 1993 (2), 1–82
- Lutz, Burkart, 1993: Economic Change, Internal Labor Markets, and Workers' Protection: Toward an Agenda for the 1990s. In: Christoph F. Büchtemann (ed.), *Employment Security and Labor Market Behavior*. Ithaca: ILR Press, 450–455
- Lutz, Burkart, 1994: Das »Projekt Moderne« liegt noch vor uns! In: Hans-Ulrich Derlien et al. (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz*. Baden-Baden: Nomos, 513–526
- Lutz, Burkart, 1994: Institutionen und Interessen – erste Thesen und Überlegungen zum Prozeß der System-Transformation. In: *Berliner Journal für Soziologie* 4 (3), 365–379
- Lutz, Burkart, 1994: Auch auf die Verfahren der Forschungs- und Technologiepolitik kommt es an, nicht nur auf die Inhalte! In: Klaus-Jürgen Scherer / Heinrich Tiemann (Hrsg.), *Wechsel '94. Das Regie-*

- rungsprogramm der SPD: Stellungnahmen aus der Wissenschaft.* Marburg: Schüren Presseverlag, 90–95
- Lutz, Burkart, 1994: Der betriebliche Einsatz von Diplom-Ingenieuren und Fachschul-Ingenieuren im deutschen Maschinenbau, 1960–1970. In: André Grelon/Peter Lundgreen (Hrsg.), *Ingenieure in Deutschland, 1770–1990.* Deutsch-französische Studien zur Industriegesellschaft. Bd. 17. Frankfurt am Main: Campus, 242–265
- Lutz, Burkart, 1994: Ludwig von Friedeburg zum 70. Geburtstag. In: *Soziologie* Jg. 1994 (2), 93–95
- Lutz, Burkart, 1994: Strukturwandel und Weiterbildung – das Beispiel der neuen Bundesländer. In: *QUEM-report.* Schriften zur beruflichen Weiterbildung Nr. 25, 13–22
- Lutz, Burkart, 1994: La difficile redécouverte de la »professionnalité«. In: OCDE (éd.), *Les formations en alternance: quel avenir?* Paris: OCDE, 19–28
- Lutz, Burkart, 1994: Les sciences sociales et les stratégies de modernisation. In: Sabine Erbes-Seguín (éd.), *L'Emploi: Dissonances et défis. Sociologues et économistes en débat.* Paris: Éditions L'Harmattan, 235–255
- Grünert, Holle / Burkart Lutz, 1994: Transformationsprozeß und Arbeitsmarktsegmentation. In: Hildegard Maria Nickel et al. (Hrsg.), *Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch.* Transformationsprozesse. Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern [KSPW]. Berlin: Akademie, 3–28
- Grünert, Holle / Burkart Lutz, 1994: Strukturwandel, Arbeitsmarktstruktur und Arbeitnehmerrechte. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 45 (11), 734–743
- Lutz, Burkart, 1995: Die deutsche Facharbeiter-Kultur: Vorbild für Europa oder Auslauf-Modell? In: FET Zentralstelle für Forschungs- und Entwicklungstransfer der Universität GH Essen (Hrsg.), *Essen im Dialog. Forumsband zum Wirtschaftsforum 94/95.* Essen: Universität GH Essen, 382–391
- Lutz, Burkart, 1995: Einleitung. In: Burkart Lutz/Harry Schröder (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß.* München: Hampp, 5–19

- Lutz, Burkart, 1995: Es geht um die Zukunft qualifizierter Industriearbeit! In: Franz Müntefering (Hrsg.), *Jugend – Beruf – Zukunft: Modernisierung der Wirtschaft – Modernisierung der beruflichen Bildung*. Marburg: Schüren Presseverlag, 3–22
- Lutz, Burkart, 1995: Grußwort. In: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen – SOFI (Hrsg.), *Im Zeichen des Umbruchs – Beiträge zu einer anderen Standortdebatte*. Opladen: Leske + Budrich, 26–27
- Lutz, Burkart, 1995: Modernisierungsstrategie und Sozialwissenschaften. In: Sabine Erbès-Seguín (Hrsg.), *Beschäftigung und Arbeit: eine Diskussion zwischen Ökonomie und Soziologie*. Berlin: Ed. Sigma, 187–203
- Lutz, Burkart, 1995: Soziologie und Biographie – Rainer Weinert (Hrsg.), Theo Pirker – Soziologie als Politik [Rezension]. In: *Soziologische Revue* 18 (2), 159–161
- Lutz, Burkart, 1995: Betriebe im realen Sozialismus als Lebensraum und Basisinstitution: Erste Hypothesen und offene Fragen zur Transformationsforschung. In: Rudi Schmidt/Burkart Lutz (Hrsg.), *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Transformationsprozesse 4. Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern [KSPW]. Berlin: Akademie, 135–158
- Lutz, Burkart, 1995: Strategischer Vordenker – Theo Pirker (1922 – 1995). In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 46 (11), 715–716
- Lutz, Burkart, 1995: Arbeitsmarktforschung im Rahmen der KSPW. In: Doris Beer et al. (Hrsg.), *Empirische Arbeitsmarktforschung zur Transformation in Ostdeutschland*. Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis SAMF 1995–94. Gelsenkirchen: Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung, 13–24
- Lutz, Burkart, 1995: Arbeit und Beschäftigung – Konzept der Berichtsgruppe I. In: *Berliner Journal für Soziologie*. Sonderheft: Die Berichtskonzepte der KSPW. Bd. 5, 7–14
- Lutz, Burkart / Rudi Schmidt, 1995: Vorwort. In: Rudi Schmidt/Burkart Lutz (Hrsg.), *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Transformationsprozesse 4. Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern [KSPW]. Berlin: Akademie, 9–18

- Grünert, Holle / Burkart Lutz, 1995: East German Labour Market in Transition: Segmentation and Increasing Disparity. In: *Industrial Relations Journal* 26 (1), 19–31
- Grünert, Holle / Burkart Lutz, 1995: Unité allemande et marché du travail – Vers un chômage d'exclusion. In: *Formation Emploi* Nr. 51, 3–17
- Lutz, Burkart, 1996: Einleitung. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe*. KSPW: Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland 1. Opladen: Leske + Budrich, 1–16
- Lutz, Burkart, 1996: Die mühsame Herausbildung neuer Beschäftigungsstrukturen. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe*. KSPW: Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland 1. Opladen: Leske + Budrich, 121–160
- Lutz, Burkart, 1996: Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. In: *Qualität und Zuverlässigkeit* 41 (9), 972–975
- Lutz, Burkart, 1996: Claus Offe, Der Tunnel am Ende des Lichts [Rezension]. In: *Soziologische Revue*. Sonderheft 4: Transformationsprozesse in Mittelost-Europa, 78–79
- Lutz, Burkart, 1996: Die gegenwärtige Lage der westlichen Industrienationen und der Zusammenbruch des Staatssozialismus – Eine Replik auf Dieter Klein. In: Raj Kollmorgen et al. (Hrsg.), *Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland*. Transformationsprozesse 8. Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern [KSPW]. Opladen: Leske + Budrich, 41–53
- Lutz, Burkart, 1996: Gesucht: Ein neuer Typ industrieller Arbeitskraft. In: *Süddeutsche Zeitung* 52 (92), 57
- Lutz, Burkart, 1996: Gesucht: Ein neuer Typ industrieller Arbeitskraft [Nachdruck]. In: Hans-Herbert Holzamer (Hrsg.), *Ausbildung! Qualifikation! Arbeit? – Die Zukunft von Bildungssystem und Arbeitswelt*. München: Olzog, 118–122
- Lutz, Burkart, 1996: Was wissen wir über den zukünftigen Bedarf an industrieller Facharbeit? – Sechs Thesen. In: Ingeborg Weimböck-Buck et al. (Hrsg.), *Bildung – Organisation – Qualität. Zum Wandel in den Unternehmen und den Konsequenzen für die Berufsbildung*. Berichte zur beruflichen Bildung 202. Bielefeld: Bertelsmann, 83–96

- Lutz, Burkart, 1996: Einleitung. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie*. Ergebnisse des Expertenkreises »Zukunftsstrategien« Bd. 1. Veröffentlichungen aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus, 9–43
- Lutz, Burkart, 1996: Der zukünftige Arbeitsmarkt für Industriearbeit – Entwicklungstendenzen und Handlungsbedarf. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie*. Ergebnisse des Expertenkreises »Zukunftsstrategien« Bd. 1. Veröffentlichungen aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus, 103–142
- Lutz, Burkart, 1996: Zusammenfassung der Diskussion. In: Pamela Meil (Hrsg.), *Globalisierung industrieller Produktion – Strategien und Strukturen*. Ergebnisse des Expertenkreises »Zukunftsstrategien« Bd. 2. Veröffentlichungen aus dem ISF München. Frankfurt am Main: Campus, 185–197
- Lutz, Burkart / Roberto Carneiro / Hilary Steedman, 1996: Rapport des examinateurs. In: OCDE (ed.), *Examens des politiques d'éducation – France*. Paris: OCDE, 171–272
- Lutz, Burkart / Roberto Carneiro / Hilary Steedman, 1996: The Examiners' Report. In: OECD (ed.), *Reviews of National Policies for Education – France*. Paris: OECD, 157–256
- Grünert, Holle / Burkart Lutz, 1996: Der Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR 1989–1993. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe*. KSPW: Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland 1. Opladen: Leske + Budrich, 69–120
- Lutz, Burkart, 1997: Zwischenbilanz: Stand und neue Aufgaben der Forschung. In: Doris Beer et al. (Hrsg.), *Der ostdeutsche Arbeitsmarkt in Gesamtdeutschland: Angleichung oder Auseinanderdriften? Transformationsprozesse 21*. Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern [KSPW]. Opladen: Leske + Budrich, 149–161
- Lutz, Burkart, 1997: Einleitung. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Wechselwirkungen von Bildungsverhalten, Arbeitsmarktstruktur und Beschäftigungsverhalten in postsozialistischen Gesellschaften*. Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität, 3–8

- Lutz, Burkart, 1997: Wechselwirkungen von Angebots- und Nachfrageverhalten: Erste Szenarien und forschungsstrategische Überlegungen. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Wechselwirkungen von Bildungverhalten, Arbeitsmarktstruktur und Beschäftigerverhalten in post-sozialistischen Gesellschaften*. Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität, 27–33
- Lutz, Burkart, 1997: Einleitung: Der Expertenkreis »Zukunftsstrategien deutscher Industrie«. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Strategiefähigkeit und Zukunftssicherung der deutschen Industrie*. Düsseldorf: Springer-VDI, 1–6
- Lutz, Burkart, 1997: Neue Herausforderungen und neue Chancen der deutschen Industrie. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Strategiefähigkeit und Zukunftssicherung der deutschen Industrie*. Düsseldorf: Springer-VDI, 7–24
- Lutz, Burkart, 1997: Wie löst man sich aus einer jahrzehntelang erfolgreichen Strategie? In: Joachim Milberg / Gunter Reinhart (Hrsg.), *Mit Schwung zum Aufschwung: Information – Inspiration – Innovation*. Münchener Kolloquium '97. Landsberg am Lech: Moderne Industrie, 317–325
- Lutz, Burkart, 1997: Einige abschließende Überlegungen – Das Ende einer alten und der Beginn einer neuen Debatte. In: Daniel Bieber (Hrsg.), *Technikentwicklung und Industriearbeit*. Frankfurt am Main: Campus, 211–217
- Lutz, Burkart, 1997: Der Neoliberalismus ist nicht die Lösung, sondern Teil der Krise. In: Pierre Bourdieu et al. (Hrsg.), *Perspektiven des Protests*. Hamburg: VSA, 26–33
- Lutz, Burkart, 1997: Die Zukunft der Arbeit: Das Ende der Gewißheiten und die Notwendigkeit bewußter Gestaltung. In: Matthias Bohnet / Klaus Lompe (Hrsg.), *Die Zukunft der Arbeit – ein gesellschaftlicher Dialog*. Ringvorlesung an der TU Braunschweig im Wintersemester 1996/1997. Braunschweig: Technische Universität, 7–28
- Lutz, Burkart, 1997: Handwerk als Vorbild für die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. In: Wirtschaftsgesellschaft des Kraftfahrzeuggewerbes (Hrsg.), *Zukunft sichern – Nachwuchs fördern! Erster Bundesberufsbildungskongreß des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes*. Bonn: Wirtschaftsgesellschaft des Kraftfahrzeuggewerbes, 29–32

- Lutz, Burkart, 1997: Arbeit und Betriebe. In: *Berliner Journal für Soziologie* 7 (4), 435–443
- Lutz, Burkart, 1997: Christian Fleck (Hrsg.): Wege zur Soziologie nach 1945 [Rezension]. In: *Soziologische Revue* 20 (4), 449–451
- Grünert, Holle/ Burkart Lutz, 1997: Un double processus de déstabilisation dans les sociétés post-socialistes – Le cas de l'Allemagne de l'Est. In: Patrick Werquin et al. (éds.), *Insertion des jeunes en Europe: théories et résultats*. Troisième atelier ESF du Réseau sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. CÉREQ Dokument Nr. 120. Série Séminaires. Marseille: Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications, 311–322
- Grünert, Holle/ Burkart Lutz, 1997: Bildung, Arbeitsmarkt und Beschäftigung in postsozialistischen Gesellschaften – Destrukturierung und mühsame Restrukturierung einer komplexen Beziehung. In: Burkart Lutz et al. (Hrsg.), *Wechselwirkungen von Bildungsverhalten, Arbeitsmarktstruktur und Beschäftigungsverhalten in postsozialistischen Gesellschaften*. Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität, 66–78
- Grünert, Holle/ Maritta Bernien/ Burkart Lutz, 1997: Das Beschäftigungssystem der DDR: Funktionsweise, Entwicklungstendenzen und Folgewirkungen. In: Doris Beer et al. (Hrsg.), *Der ostdeutsche Arbeitsmarkt in Gesamtdeutschland: Angleichung oder Auseinanderdriften? Transformationsprozesse* 21. Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern [KSPW]. Opladen: Leske + Budrich, 17–49
- Lutz, Burkart, [im Erscheinen]: Einleitung. In: Burkart Lutz (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*. Weinheim: VCH
- Lutz, Burkart, [im Erscheinen]: Lessons from the French Case: A Comment. In: Christoph F. Büchtemann/Dana Soloff (eds.), *Human Capital Investments and Economic Performance: Multidisciplinary Perspectives and International Evidence*. New York
- Lutz, Burkart, [im Erscheinen]: Die Einheit von Biographie und Beruf als Risiko und Chance. In: Karl Martin Bolte/Friedhelm Neidhardt (Hrsg.), *Soziologie als Beruf*. Soziale Welt, Sonderband. Göttingen: Schwartz

