

Friedrich Weltz, Gert Schmidt, Jürgen Sass

# Facharbeiter im Industriebetrieb

Eine Untersuchung in  
metallverarbeitenden Betrieben

Athenäum Verlag

## Weltz/Schmidt/Sass, Facharbeiter im Industriebetrieb

# Sozialwissenschaftliche Sonderserie

Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaft-  
liche Forschung München

Herausgegeben von:  
Norbert Altmann  
Burkart Lutz  
Friedrich Weltz

Athenäum Verlag

**Alle Rechte vorbehalten**  
**© 1974 by Athenäum Verlag, Frankfurt/M.**  
**Umschlaggestaltung: Jürgen Keil-Brinkmann**  
**Printed in Germany**  
**ISBN 3-7610-5866-7**  
**Bestell-Nr. 580066-2**



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber . . . . .	1
Vorbemerkung . . . . .	5
Einleitung . . . . .	7
Das Datenmaterial der Untersuchung . . . . .	13
<b>I Der Einsatz von Facharbeitern . . . . .</b>	<b>17</b>
1. Der Umfang des Einsatzes . . . . .	18
2. Die Struktur des Einsatzes . . . . .	24
3. Der Einsatz von Facharbeitern in Angestellten- positionen . . . . .	27
<b>II Facharbeiterknappheit als personalpolitisches Problem . . . . .</b>	<b>33</b>
1. Die Verbreitung des Facharbeitermangels . . . . .	33
2. Die Ursachen des Facharbeitermangels aus der Sicht der Betriebe . . . . .	36
<b>III Betriebliches Interesse am Einsatz von Facharbeitern . . . . .</b>	<b>41</b>
1. Das Qualifikationsangebot des Facharbeiters in der Vergangenheit . . . . .	41
2. Mögliche Entwicklungstendenzen . . . . .	49
3. Die Qualifikation des Facharbeiters aus betrieblicher Sicht . . . . .	52
4. Die Rolle betrieblicher Bedingungen . . . . .	63
5. Zusammenfassung . . . . .	66
<b>IV Reaktion der Betriebe auf Facharbeitermangel . . . . .</b>	<b>71</b>
1. Neueinstellung von Facharbeitern . . . . .	72
2. Ausbildung von Lehrlingen . . . . .	73
3. Reduzierung des Facharbeitereinsatzes in der Produktion . . . . .	78
4. Die Qualifizierung von angelernten Arbeitern . . . . .	84
5. Die Weiterbildung von Facharbeitern . . . . .	89
6. Zusammenfassung . . . . .	94

<b>V</b>	<b>Abschließende Überlegungen . . . . .</b>	<b>103</b>
	Anhang A: Fallstudie . . . . .	113
	Anhang B: Frageleitfaden . . . . .	125
	Anhang C: Statistisches Datenblatt. . . . .	131

## Vorwort der Herausgeber

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen in Betrieben und in der öffentlichen Verwaltung, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig vieldiskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen in bestimmter Weise auf diese Probleme Bezug.

Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die „Unmittelbarkeit“ des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten.

Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien „spätkapitalistischer Gesellschaften“, in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungstendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im Dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.

Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Be-

mühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich – auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs – konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als „unmittelbares“ Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.

(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt.

Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich – wenn auch in unterschiedlicher Weise – als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.

Das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchner

Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte.<sup>1</sup>

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE  
FORSCHUNG E.V.  
MÜNCHEN

- 1 Über die bisher durchgeführten und veröffentlichten sowie die gegenwärtig bearbeiteten Forschungsprojekte gibt eine Liste im Anhang dieses Bandes Aufschluß.



## Vorbemerkung

Bei der vorgelegten Studie handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Untersuchungsberichtes, der für die Deutsche Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Schwerpunktprogramms Industriesoziologie erstellt wurde. Der Deutschen Forschungsgemeinschaft sei für die Finanzierung der Untersuchung gedankt.

Dank sei auch ausgesprochen an die Mitarbeiter des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung für ihre Kritik und Anregungen, insbesondere Norbert Altmann, Günter Bechtle, Marhild v. Behr, Peter Binkelmann, Fritz Böhle, Burkart Lutz und Irmtraut Schneller.

An der Durchführung der Erhebungsarbeiten waren beteiligt: Hannelore Wetzstein, Manfred Gangl, Michael Sorger und Michael Tress.

München, Oktober 1973





## Einleitung

Seit den klassischen Analysen Georges Friedmanns<sup>1</sup> aus den 40er und 50er Jahren gilt der Facharbeiter – das Rückgrat traditioneller industrieller Fertigung – als *designiertes Opfer* des sog. „technischen Fortschritts“. Über fortschreitende Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung, die zunehmende Eingliederung menschlicher Arbeit in ein straffes und durchgeplantes System der Fertigung und das unaufhaltsame Vordringen immer komplexerer und „intelligenterer“ Maschinen und Steuerungen würde, so nahmen Soziologen und Sozialpolitiker, aber auch Bildungspolitiker und Ingenieurwissenschaftler, an, die Logik der industriellen Entwicklung einen Arbeitskräftetypus zum Aussterben verurteilen, in dem sich durch einige Jahrzehnte hindurch handwerkliche Tradition in einem noch unausgereiften Zustand industrieller Produktion konserviert hatte.

Auch neuere Untersuchungen über die sozialen Auswirkungen technischen Fortschritts schienen diese Annahme zu bestätigen: Die von Kern<sup>2</sup> und Schumann wie von anderen Autoren beschriebene Polarisierung der Qualifikationsstruktur der Belegschaft in von grundlegenden technischen Veränderungen erfaßten Betriebsteilen betrifft ja in erster Linie traditionelle Facharbeiterpositionen, deren im eigentlichen Sinne „technische“ Aufgaben zunehmend auf spezialisierte Angestellte, etwa in Arbeitsvorbereitung, Detailkonstruktion, Produktionsplanung und Qualitätskontrolle, übergingen, während die auch unter neuen technologischen Bedingungen noch notwendigen manuellen Aufgaben der Materialzulieferung und des Überwachens der Anlagen und Fertigungsabläufe angelernten Arbeitern übertragen werden, die für ihre Tätigkeit keine Fachausbildung im eigentlichen Sinne mehr benötigen, sondern lediglich eine gewisse Einarbeitungs- und Erfahrungszeit. Allerdings gibt es eine Reihe von Tatbeständen, die mit der Vorstellung, der Facharbeiter sei lediglich ein traditioneller Arbeitskräftetypus, der im Zuge der industriellen Entwicklung zwangsläufig obsolet würde, kaum zu vereinbaren sind.

– Von seiten der Industriebetriebe gilt nach wie vor die Facharbeiterausbildung als quantitativ wie qualitativ wichtigstes Instrument zur Heran-

1 Vgl. Friedmann, G., *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*, Köln 1952

2 Vgl. Kern, H., Schumann, M., *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt, 1970.

bildung industrieller Nachwuchskräfte, wobei der je Lehrling in Kauf genommene Ausbildungsaufwand deutlich steigende Tendenz aufweist.

- Es besteht offenkundig eine Beziehung zwischen dem Facharbeiteranteil einerseits und dem innovatorischen, technischen Potential eines Betriebes oder einer Branche andererseits. Es ist kein Zufall, daß der deutsche Maschinenbau (und zwar, soweit feststellbar, sowohl in der Bundesrepublik wie in der DDR), in dem die Facharbeitertradition noch am ungebrochensten fort dauert, in der Nachkriegszeit eine überragende Position als internationaler Lieferant technologisch hochentwickelter industrieller Ausrüstungs- und Anlagengüter erworben hat. Es ist schwer einzusehen, inwiefern ein Arbeitskräftetypus von der industriellen Entwicklung gänzlich obsolet gemacht werden sollte, der nach wie vor eine zentrale Funktion bei der materiellen Realisierung eben dieser industriellen Entwicklung und des sie tragenden technologischen Fortschritts hat.
- Noch heute stellen die Facharbeiter einen hohen Anteil an den Industriebeschäftigten; immer noch besteht die Mehrzahl der deutschen männlichen Industriearbeiter aus Facharbeitern, während die Mehrzahl der angelernten Arbeiter von deutschen Frauen bzw. Ausländern gestellt wird.

Darüber hinaus hat der Anteil der Facharbeiter an der Beschäftigtenzahl eine bemerkenswerte Resistenz gezeigt: bei den Männern machten 1951 „gelernte Arbeiter mit abgerundetem Berufskönnen“ (Leistungsgruppe 1) 58% aus, 1966 waren es 57%<sup>3</sup>.

Zwar ist in diesem Zeitraum in einigen wichtigen Einsatzbereichen von Facharbeitern, wie etwa dem Maschinenbau, der Facharbeiteranteil gesunken (von 69% auf 63%); jedoch ist selbst hier 1966 wieder ein leichtes Ansteigen gegenüber 1962 festzustellen (von 62% auf 63%). Auch heute scheinen also die Facharbeiter für große Teile der Industrie eine der wichtigsten Qualifikationsgruppen darzustellen.

Weder vom gegenwärtigen Einsatz noch von der Nachfrage durch die Industrie lassen sich also Anzeichen ableiten, die auf eine Infragestellung des Einsatzes von Facharbeiterqualifikationen hindeuten.

Problematisch scheint vielmehr die Versorgung der Industrie mit Facharbeitern zu sein. Allgemein wird über den Mangel an Facharbeitern geklagt. Daß in Stellenanzeigen nicht stärker die Angebote von Facharbeiterpositionen dominieren, dürfte vorwiegend darauf zurückzuführen sein, daß diese auf dem leergefegten Arbeitsmarkt kaum Erfolg versprechen.

3 Statistisches Bundesamt, Hrsg., Wirtschaft und Statistik, Heft 3 (1969) S. 146

Dabei hat die Ausbildung des Facharbeiternachwuchses in der Industrie im letzten Jahrzehnt sogar noch zugenommen: von 235.685 gewerblichen Ausbildungsverhältnissen 1960 stieg die Zahl auf 270.548 im Jahre 1970<sup>4</sup>.

Wir stehen vor der Tatsache, daß ein Typ von Qualifikation, dessen Einsatzmöglichkeiten sich im Zuge der technologischen Entwicklung eher reduzieren sollten und der durch das Ausbildungssystem in unverändert hoher Quantität produziert wird, in zunehmendem Maße *knapp geworden* ist.

Unsere Auseinandersetzung mit dem Facharbeitereinsatz in der Industrie wird von diesem Phänomen ausgehen müssen. Zentraler Ansatzpunkt muß, so glauben wir, dabei zunächst eine Untersuchung betrieblicher Einsatzpolitik sein: sowohl ihrer konkreten Ausprägung wie auch der Ziele und Interessen, die damit verfolgt werden.

Grundsätzlich verweist die Vorstellung vom Facharbeiter als Opfer des technischen Fortschritts auf eine eher *technizistische Konzeption*, die die technische Entwicklung als eine Größe sieht, die mehr oder minder eigenen „Gesetzen“ folgt, die dann zwangsläufig zu einer Reduzierung des Facharbeitereinsatzes führen<sup>5</sup>.

- 4 Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland 1962 und 1972, Lehr- und Anlernverhältnisse (ab 1970 Ausbildungsverhältnisse) bei den Industrie- und Handelskammern (ab 1961 einschließlich West-Berlin).

Der Anteil der gewerblichen Ausbildungsverhältnisse an allen Ausbildungsverhältnissen der Industrie- und Handelskammern stieg im selben Zeitraum (1960 - 1970) von 33% auf 37%.

- 5 Der „technische Fortschritt“, insbesondere die Auswirkungen technisch-organisatorischer Veränderungen auf den Arbeitseinsatz in Industriebetrieben, ist ohne Zweifel ein bevorzugtes Thema der neueren Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland. Von den ersten großen industriesoziologischen Untersuchungen der Nachkriegszeit (etwa Popitz, H., et al. „Technik und Industriearbeit“, Tübingen 1957) bis zur neuesten Analyse (Vgl. Kern, H., Schumann, M., „Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein“) richtet sich das Interesse von Industriesoziologen immer wieder auf die Folgen von technisch-organisatorischem Wandel für die einzelne Arbeitskraft einerseits und auf die durch technischen Fortschritt bedingten oder zumindest mitbedingten Veränderungen in der Struktur der Arbeitskräfte andererseits.

Der Gefahr einer groben „technizistischen“ Orientierung von Industriesoziologie traten in jüngster Zeit einige Arbeiten entgegen, die deutlich einmal den technischen Fortschritt als gesellschaftlich endogene „Größe“ zu fassen suchten (siehe Lutz, B., „Technik“ in: Evang. Staatslexikon, Berlin/Stuttgart 1966) und die zum anderen den Einzelbetrieb als Handlungseinheit und Entscheidungs-

Demgegenüber wird hier ausgegangen von einem – in anderem Zusammenhang<sup>6</sup> entwickelten – Konzept, das den Prozeß technisch-organisatorischer Innovation wesentlich bestimmt (wohlgemerkt: nicht determiniert) sieht, durch die je spezifische unternehmerische Interessen in die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ebenso eingehen wie soziologische Entwicklungen in der Gesamtgesellschaft gesetzgeberische Maßnahmen.

Arbeitseinsatz erscheint als „Ergebnis“ einzelbetrieblichen Handelns, das gesteuert und kontrolliert wird von Interessenstrukturen, die ihrerseits einmal auf die besondere Situation des Einzelbetriebes (Stellung auf dem Arbeitsmarkt, Fertigungsstruktur, Produktprogramm, Größe des Betriebes etc.), zum anderen aber auf allgemeine gesellschaftliche Rahmenbedingungen für betriebliches Handeln (Marktordnung, Arbeitsmarkt, Sozialgesetzgebung etc.) zu beziehen sind.

Von entscheidender Bedeutung ist dabei, daß betriebliches Handeln wohl in hohem Maße konditioniert erscheint, nicht aber durch spezifische gesellschaftliche Verhältnisse voll determiniert wird. Vielmehr erscheint konstitutiv für die gegenwärtige Situation, daß Betriebe *Handlungsspielräume* haben, innerhalb derer ihnen prinzipiell unterschiedliche „rationale“ Verhaltensmöglichkeiten offenstehen. Die Auseinandersetzung mit einzelbetrieblicher Einsatzpolitik erhält hierdurch ihre Bedeutung.

Dabei stellen das Vorhandensein des historisch gewordenen Qualifikationstyps „Facharbeiter“, des tradierten Ausbildungsinstruments der Lehre wie die Tatsache, daß ein relativ großer Teil der deutschen Arbeiterschaft aus qualifizierten Facharbeitern besteht, wichtige Daten für diese Einsatzpolitik dar.

Die besondere Ausprägung des Qualifikationstyps „Facharbeiter“ muß verstanden werden als *Ausdruck spezifischer betrieblicher Interessen an Arbeit*, die zunächst sein Entstehen bestimmen, sich dann aber weiter an das einmal entstandene Produkt angelagert haben; zugleich sind bestimm-

ger thematisierten (etwa in theoretischer Absicht: Altmann, N., Bechtle, G., „Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft“, München 1971; oder als Beispiel einer empirischen Studie: „Zum Verhältnis von technischem Wandel und Betriebsverfassung“, unveröffentl. Zwischenbericht des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen 1971).

- 6 Vgl. Altmann, N., Bechtle, G., Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1971.  
Schultz-Wild, R., Weltz, F., Technischer Wandel und Industriebetrieb, Frankfurt 1973.

te Formen der Verwertung dieser Qualifikation, der betrieblichen Produktionsgestaltung, nur zu verstehen aus der Verfügung über diese.

Die Auseinandersetzung mit dem Einsatz von Facharbeitern in Industriebetrieben muß also unter einem doppelten Aspekt erfolgen: Wie modifizieren die veränderten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Einsatzbedingungen das betriebliche Interesse an Facharbeiterqualifikationen wie auch deren reale Verwertung, und wie beeinflusst das Vorhandensein (bzw. das Fehlen) von Facharbeiterqualifikationen betriebliches Handeln in Bezug auf Arbeitskräfteeinsatz, technologische und organisatorische Innovation, Marktverhalten.

Unter industriesoziologischem Aspekt interessiert dabei vor allem die *Bandbreite*, die Betrieben beim *Arbeitskräfteeinsatz* offensteht. Die Bestimmung dieses Spielraums wie auch die Richtungen, in denen er genutzt wird, trägt zur Klärung der Rolle bei, die dem Einzelbetrieb im Gesamtprozeß technisch-organisatorischer Innovation zukommt (und kann demnach als Beitrag zur Diskussion um den „technischen Fortschritt“ verstanden werden). Sie ist zugleich unter arbeitsmarktpolitischen Aspekten relevant: Der Qualifikationstyp Facharbeiter steht nicht zuletzt für ein bestimmtes Ausbildungskonzept, das der betrieblichen Lehre, und damit darüber hinaus für eine bestimmte historische Form der horizontalen und vertikalen Gliederung des Bildungssystems.

Die Fragestellung einer Studie, die sich mit dem Einsatz von Facharbeitern auseinandersetzt, müßte demnach eine doppelte sein: Wie *gestalten Betriebe* unter den gegenwärtigen Bedingungen den *Einsatz* von Facharbeitern und welche *Interessen* verfolgen sie damit, und: wie beeinflusst die Verfügung über (bzw. der Mangel an) Facharbeiterqualifikationen *betriebliches Handeln*.

In der hier vorgelegten Untersuchung erschien eine volle Abdeckung dieses Bereiches unmöglich. Das Schwergewicht der empirischen Arbeiten lag auf einer Untersuchung der Struktur des betrieblichen Facharbeitereinsatzes sowie der von seiten der Betriebe daran geknüpften Erwartungen als dem eigentlichen Ausgangspunkt weitergehender Analysen.

Angesichts der Komplexität der skizzierten Fragestellung sowie der zur Verfügung stehenden Mittel konnte die Studie nur explorativen Charakter haben, sowohl was die empirische Behandlung des Themas als auch was die theoretische Verarbeitung der Befunde betrifft.

Vor allem war von vornherein klar, daß eine *Begrenzung* des Untersuchungsfeldes auf einen Teilbereich der Industrie angezeigt schien. Die Untersuchung metallverarbeitender Betriebe bot sich dabei aus mehreren Gründen an: Einmal handelt es sich um den weitaus wichtigsten Einsatz-

bereich von Facharbeitern: Etwa 23 Prozent<sup>7</sup> der in der Industrie tätigen männlichen Facharbeiter in der Bundesrepublik finden sich in der Metallindustrie; etwa 47 Prozent<sup>8</sup> aller gewerblichen Lehrlinge werden in Metallberufen ausgebildet. Weiter findet sich in der Metallindustrie eine relativ große Bandbreite der Einsatzbedingungen. Vor allem das Nebeneinander von Einzelfertigung und Großserienfertigung erwies sich dabei als wichtiger Gesichtspunkt.

Die Befunde und Überlegungen der Untersuchung sind daher zu beziehen auf den Bereich der Metallindustrie. Ohne Zweifel stellen sich die Verhältnisse in anderen Bereichen, etwa der Textilindustrie oder der chemischen Industrie, wesentlich anders dar.

- 7 Zur Struktur der Arbeiterschaft, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 3 (1969). Bei den metallverarbeitenden Industriebetrieben handelt es sich um Betriebe aus den Wirtschaftszweigen: Stahl- und Leichtmetallbau, Maschinenbau, Straßenfahrzeugbau, Schiffbau, Luftfahrzeugbau. Der durchschnittliche Facharbeiteranteil beträgt für die fünf Wirtschaftszweige ca. 64%.
- 8 Anteil aller Auszubildenden in Metallberufen an allen gewerblichen Lehrlingen (ohne Handwerk), in: Auszubildende in Lehr- und Anlernberufen in der BRD 1969, Beilage zum Heft 12 (1970) der „Arbeits- und Sozialstatistischen Mitteilungen“, herausgeg. vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bonn o. J.

## Das Datenmaterial der Untersuchung

Die empirische Basis der vorgelegten Untersuchung stellt eine Befragung von Angehörigen des Personalmanagements in 75 Betrieben der Metallindustrie und fünf ausgedehnte Fallstudien dar.

Die in die *Breitenuntersuchung*, die im Herbst 1971 durchgeführt wurde, einbezogenen Betriebe wurden in vier Industrieregionen (München, Stuttgart, Frankfurt, Raum Salzgitter) nach dem Branchenadressbuch ausgesucht. In die Befragung aufgenommen wurden nur solche Unternehmen, die 300 und mehr Beschäftigte zählen. Für die Gespräche wurde ein „Frageleitfaden“ benutzt, in dem die Mehrzahl der Fragen „offen“ gestellt war (vgl. Anlage B).

Im Rahmen der *Interviews* wurden zunächst so ausführlich wie im einzelnen Betriebsfall möglich Daten über die betriebliche Sozialstruktur, über die betrieblichen Personalbewegungen wie Einstellungen, Beförderungen, Verteilung einzelner Qualifikationsgruppen, Zahl der Lehrlinge etc. erhoben. Im weiteren wurde dann nach den Entscheidungs- und Handlungsprinzipien und den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen der Betriebe bezüglich des Facharbeitereinsatzes gefragt. Schließlich wurden die einzelnen Maßnahmen zur Substitution von Facharbeitern in der Produktion, etwa durch angelernte Arbeiter, zur Weiterqualifizierung von Facharbeitern etc. sowie die betrieblichen Zukunftsperspektiven und die bereits ins Auge gefaßte „Politik“ diskutiert.

Vor dem Besuch der Interviewer war den Betrieben ein *statistisches Datenblatt* übersandt worden, um einige Grundinformationen vorab zu erhalten und das Gespräch zu entlasten (vgl. Anlage C). Bedauerlicherweise wurden diese Datenblätter nur von 61 Betrieben - und zum Teil nicht vollständig - ausgefüllt.

Die *Fallstudien* in mittleren und großen Metallunternehmen dauerten jeweils 3 - 8 Tage. Das Untersuchungsteam führte Expertengespräche mit Vertretern des technischen und des Personalmanagements sowie mit den für das betriebliche Ausbildungs- und Weiterbildungswesen Verantwortlichen. Gruppendiskussionen mit Arbeitern, Meistern und Abteilungsleitern sowie zahlreiche Einzelgespräche in jedem der Betriebe ergänzten die Expertengespräche. Für jeden der in die Fallstudien einbezogenen Betriebe wurden, soweit irgend möglich, betriebliche Statistiken und anderes vorliegendes Material mit in die Auswertung aufgenommen (vgl. Anlage A, exemplarisches Beispiel einer Fallstudie).

Ziel der Fallstudien war die detailliertere Ermittlung der in der Breitenuntersuchung angesprochenen Sachverhalte. So stand auch bei den Fallstudien die Frage des Einsatzes von Facharbeitern, insbesondere dessen historische Entwicklung, im Mittelpunkt des Interesses. Die betrieblichen Einsatzbedingungen, die Verhaltensweisen und Vorstellungen des Managements wie auch der Facharbeiter wurden genauer erfaßt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse der Breitenenerhebung sind gewisse *Besonderheiten* zu berücksichtigen: So beruhen die Informationen fast ausschließlich auf Aussagen des Personalmanagements, wobei die Interpretation dieser Aussagen allerdings dadurch erschwert wurde, daß die Befragten recht unterschiedliche Positionen in der betrieblichen Hierarchie einnahmen. Vielfach existierte die als Auswahlvorgabe definierte Stelle des Personalleiters als gesonderte Funktion gar nicht; die entsprechenden Aufgaben wurden, besonders in kleineren Betrieben, von recht unterschiedlichen Stellen wahrgenommen. (In etwa der Hälfte der Betriebe wurden Personalleiter befragt, in 12 Fällen Betriebsleiter, in 6 Ausbildungsleiter und in 4 Geschäftsleiter).

Gemeinsam war dem befragten Personenkreis jedoch die formale Zuordnung der Verantwortlichkeit für Personalangelegenheiten; eine Zuordnung der geäußerten Zielvorstellungen und Erwartungen zu dem allgemeinen Begriff Personalmanagement erscheint daher legitim.

Einfluß hatte sicher auch die besondere wirtschaftliche Situation in der Bundesrepublik in der zweiten Jahreshälfte 1971, die durch deutliche Rezessionserscheinungen gekennzeichnet war. Diese schlugen auch in der Beschäftigungssituation vieler der untersuchten Betriebe durch. Etwa die Hälfte der von uns befragten 75 Betriebe gab an, daß diese Situation mit Einstellungsstop, Kurzarbeit und/oder Entlassungen für sie verbunden war. Acht Betriebe hatten bereits gezielte Entlassungen vornehmen müssen.

Mag auch diese Periode für die Entwicklung der letzten Jahre eher atypisch gewesen sein, so eröffneten sich für die Untersuchungsfragestellung vor allem aus dieser Besonderheit interessante Perspektiven. Dem Verhalten der Betriebe gegenüber dem Phänomen des Facharbeitermangels kommt gerade unter weniger angespannten Arbeitsmarktbedingungen besondere indikatorische Bedeutung zu.

Bezüglich der Allgemeingültigkeit unserer Befunde sind aber klare *Einschränkungen* zu machen: Unsere Untersuchung beschränkt sich im wesentlichen auf Betriebe <sup>9</sup> der Metallindustrie, und zwar auf solche mit

- 9 Maschinenbau 38, Straßenfahrzeugbau und Kraftfahrzeugzulieferindustrie 15 und Anlagenbau 9 Betriebe, sonstige metallverarbeitende Betriebe 10, Betriebe der Elektroindustrie 3.



mehr als 300 Beschäftigten. Innerhalb dieses Bereichs wurde versucht, eine regional begrenzte, repräsentative Stichprobe von Betrieben in die Untersuchung einzubeziehen. Unerwartet auftretende Schwierigkeiten (die Kampfsituation bei den Tarifverhandlungen im Herbst 1971) bedingten jedoch den Verzicht auf die Einbeziehung des Ruhrgebietes in die Untersuchung und erschwerten im Raum Stuttgart die Kontaktierung von Betrieben. (Eine weitere Folge war die Reduzierung der ursprünglich vorgesehenen 100 Betriebe auf 75).

Die Befunde des vorgelegten Studienberichts können somit nur bedingt den Anspruch auf Repräsentativität erheben und sind insbesondere nur als auf größere Betriebe der metallverarbeitenden Industrie beschränkt zu verstehen. Auf einschränkende Hinweise im Text wurde allerdings im weiteren weitgehend verzichtet, um ermüdende Wiederholungen zu vermeiden.



## I. Der Einsatz von Facharbeitern

Die Auseinandersetzung mit der Qualifikationsgruppe der Facharbeiter als Gegenstand betrieblicher Politik hat zunächst davon auszugehen, in welchem Umfang Facharbeiter heute in der Industrie eingesetzt werden.

Zu untersuchen ist daher zunächst der *Anteil*, den Facharbeiter an der jeweiligen Gesamtbelegschaft ausmachen, wobei u. a. die Frage, wie weit dieser Anteil nach je verschiedenen betrieblichen Situationen differiert, interessiert.

Im weiteren ist die *Einsatzstruktur* von Facharbeitern zu untersuchen; wie verteilen sich die beschäftigten Facharbeiter auf die verschiedenen Betriebsbereiche.

Besondere Beachtung verlangt schließlich die Frage, in welchem Umfang ehemalige Facharbeiter heute in Angestelltenpositionen tätig sind, wie weit also die Facharbeiterschaft als Rekrutierungsreservoir für Vorgesetzte, technische Angestellte etc. dient.

Unsere Analyse wird sich dabei auf eine Auswertung von Statistikbogen stützen, die von 61 der 75 in die Breitenuntersuchung einbezogenen Betriebe ausgefüllt wurden. Eine gewisse Ungenauigkeit ergibt sich daraus, daß die formale (bzw. sich in den Statistiken niederschlagende) Definition des Facharbeiterstatus unterschiedlich gehandhabt wurde.

Gesichtspunkte betrieblicher Definition des Facharbeiters waren:

- Eine *geordnete*, „*einschlägige*“ *Lehrausbildung*. Diese Definition entspricht dem landläufigen formalen Begriff des Facharbeiters.
- Die *Einstufung der Tätigkeit* von Tätigkeiten zu Lohngruppen erfolgt in der Regel im Rahmen betrieblicher Arbeitsplatzbewertung. So werden etwa die Lohngruppen ab VII aufwärts in vielen Betrieben ohne weitere Differenzierung als Facharbeiter geführt, gleich, ob es sich um Arbeiter mit oder ohne einschlägige Lehrausbildung handelt.

In den meisten Betrieben wurde zwar der Facharbeiterbrief als betriebliches Einstufungsmerkmal genannt, aber nur in knapp der Hälfte als notwendiges und hinreichendes Merkmal.

In weit mehr als der Hälfte der untersuchten Betriebe werden auch Arbeiter, die keine einschlägige Lehrausbildung abgeschlossen hatten, als Facharbeiter geführt. Unterschiedlich ist hierbei der Grad der Loslösung vom Facharbeiterbrief als Einstufungsvoraussetzung.

„Als Facharbeiter wird in erster Linie geführt, wer eine abgeschlossene Lehre in einem einschlägigen Beruf hat. Es gibt allerdings vereinzelt auch Angelernte, die die Tarifgruppe Facharbeiter haben und offiziell als Facharbeiter anerkannt werden. Im übrigen ist immer noch die Unterscheidung zwischen Angelernten und Facharbeitern.“

„Das Kriterium ist eigentlich die Anforderung des Arbeitsplatzes, die der Facharbeiter eben eher erfüllt als angelernte Kräfte.“

In welchem Umfang *angelernte Arbeitskräfte* als Facharbeiter eingestuft werden, war in der Breitenuntersuchung nicht exakt zu ermitteln. Meist fehlten in den Betrieben entsprechende Aufstellungen oder hätten nur mit verhältnismäßig großem Arbeitsaufwand aus den Personalkarteien zusammengestellt werden können. Nur in einigen Betrieben konnten einige Zahlenwerte genannt werden. Diese lagen durchweg recht niedrig.

„Als Facharbeiter werden diejenigen mit Facharbeiterbrief geführt sowie jene, die aufgrund ihrer Erfahrung und Qualifikation Facharbeitertätigkeiten verrichten können – diese machen jedoch nur etwa 5% davon aus.“

Diese Angaben wurden durch die intensiveren Untersuchungen in jenen Betrieben, die Gegenstand umfangreicherer „Fallstudien“ waren, bestätigt. Immer wieder zeigte sich, daß mit solch formalen Aufqualifizierungen von angelernten Arbeitern sehr restriktiv vorgegangen wurde. So erscheint der im weiteren ausgewiesene Anteil von Facharbeitern an der Gesamtbelegschaft zwar mit einer gewissen Ungenauigkeit behaftet, jedoch für die analytischen Aufgaben im Rahmen dieser Untersuchung von ausreichender Aussagekraft.

## 1. Der Umfang des Einsatzes

Der Anteil der Facharbeiter an der Gesamtbelegschaft der 61 Betriebe beträgt im Durchschnitt 29%. Dieser Wert variiert zwischen 10% und 63%, mehrheitlich im Streubereich von 20% bis 40%.

Tabelle 1:

Facharbeiteranteil zwischen	Anzahl der Betriebe in %
(N = 61)	
10 – 19%	16
20 – 29%	25
30 – 39%	30
40 – 49%	18
50 – 65%	11

100

Die Differenzierung der Facharbeiteranteile nach den wichtigsten zur Verfügung stehenden betrieblichen Merkmalen (Fertigungsstruktur, Produktgruppe, Betriebsgröße und geographische Lage) ergab Unterschiede, fast durchwegs lagen die Abweichungen innerhalb der einzelnen Merkmalsgruppen um einiges höher als jene zwischen diesen Gruppen.

Nur relativ geringe Unterschiede ergaben sich in den durchschnittlichen Facharbeiteranteilen der verschiedenen *Betriebsgrößeklassen*. Lediglich Großbetriebe (mit mehr als 2.000 Beschäftigten) wiesen einen etwas geringeren Facharbeiteranteil auf. Innerhalb der einzelnen Betriebsgrößeklassen bestand dagegen eine beträchtliche Streuung.

Tabelle 2:

Betriebe mit	Anzahl	Durchschnittlicher Facharbeiteranteil	Extremwerte
300 – 499 Beschäftigten	12	36%	13% u. 63%
500 – 999 „	14	38%	21% u. 63%
1.000 – 1.999 „	20	33%	10% u. 62%
2.000 – und mehr „	15	26%	11% u. 40%

Stärkere Unterschiede ergaben sich bei der Fertigungsstruktur: Betriebe, die in Einzelfertigung oder Kleinserien produzieren, weisen durchschnittlich einen höheren Facharbeiteranteil auf als Betriebe mit Großserienfertigung. Wieder ist jedoch die Streubreite innerhalb der einzelnen Betriebsgruppen beträchtlich.

Tabelle 3:

Betriebe mit	Anzahl	Durchschnittlicher Facharbeiteranteil	Extremwerte
Einzelfertigung	13	36%	21% u. 55%
Mischform <sup>1)</sup>	10	38%	15% u. 63%
Kleinserienfertigung	7	38%	30% u. 62%
Großserienfertigung	20	26%	10% u. 44%
Restgruppe <sup>2)</sup>	11	24%	11% u. 53%

1) Hierbei handelt es sich um Betriebe, in denen Serien- und Einzelfertigung etwa zu gleichen Teilen vertreten sind.

2) Betriebe mit Serien unterschiedlicher Größenordnung.

Eine Differenzierung der untersuchten Betriebe nach *Produktgruppen* ergibt: Betriebe der Gruppe Maschinenbau I (Werkzeugmaschinenbau u.ä.) haben mit 42% den höchsten Facharbeiteranteil; Betriebe aus der Gruppe Maschinenbau II (Baumaschinen, Druckereimaschinen usw.) folgen mit 38%. Zusammengenommen haben die Maschinenbaubetriebe einen Facharbeiteranteil von 39%<sup>10</sup>. Deutlich darunter liegen mit 32% und 29% die Facharbeiteranteile bei Betrieben des Anlagenbaus und Straßenfahrzeugbaus. Auch hier streuen die Extremwerte in den einzelnen Gruppen von Betrieben zwischen 10 und 60%.

Tabelle 4:

Produktgruppen	Zahl der Betriebe	Durchschnittl. Facharbeiteranteil	Extremwerte
1. MASCHINENBAU I (Werkzeugmaschinen, Präzisionswalzen, Fräsmaschinen, Bohrmaschinen u.ä.)	10	42%	31% – 63%
2. MASCHINENBAU II (Landwirtschaftl. Maschinen, Baumaschinen, Maschinen f. Nahrungsmittelindustrie, Druckereimaschinen, Textilmaschinen u.ä.)	17	38%	21% – 62%
3. ANLAGENBAU (Containerbau, Turbinen- u. Propellerbau, Trocknungsanlagen, verfahrenstechnische Anlagen, Heizungsanlagen, Apparatebau, Reaktorenbau, Luftzerlegungsanlagen, Großbandanlagen, Rohranlagen u.ä.)	9	32%	15% – 55%

10 Dieser Wert liegt etwas über dem für alle Maschinenbaubetriebe in der Bundesrepublik angegebenen Prozentsatz von 35,2% (Stand 1970). Vgl. Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausg. 1973, hg. vom Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten e.V..

4. STRASSENFAHRZEUGBAU 12 (Kraftwagen, Kraftfahrzeug- teile u. -zubehör, Karosserien u.ä.)	29%	15% – 46%
5. FEINMECHANIK U. OPTIK 5 (Augenoptik, foto–u.kino- technische Erzeugnisse, med.-mechan. Erzeugnisse, Uhren u.ä.)	18%	11% – 61%
6. SONSTIGE METALLVERAR- 5 BEITENDE BETRIEBE	19%	14% – 43%
7. ELEKTRO 3	20%	15% – 25%
INSGESAMT 61	29%	

Bis zu einem gewissen Grad reflektieren die Unterschiede zwischen den Produktgruppen die jeweils verschiedene Fertigungsstruktur: Von den Betrieben des Maschinenbaus und Anlagenbaus produziert ein verhältnismäßig großer Teil in Einzelfertigung. Dagegen wird in den Betrieben des Straßenfahrzeugbaus sowie der Optik und Feinmechanik fast ausschließlich in Serie gefertigt.

Kaum schlägt sich die *regionale Lage* im Facharbeitereinsatz nieder<sup>11</sup>. Die durchschnittlichen Facharbeiteranteile betragen für Betriebe in großstädtischen Gebieten 31%, in mittelgroßen Städten 34% und in Kleinstädten sowie ländlichen Gebieten 33%. Die Extremwerte der Facharbeiteranteile in den einzelnen Gruppen liegen wieder sehr weit auseinander: in der vorgenannten Reihenfolge 10% und 63%, 15% und 63% sowie 13% und 55%.

Die bisherige Analyse ergab, daß der quantitative Einsatz von Facharbeitern vor allem mit dem Fertigungsverfahren eines Industriebetriebes und mit der Produktart in Zusammenhang steht. Je differenzierter die Produktionsprogramme, je weniger in Großserien gefertigt wird und je höher das technische Niveau der erzeugten Produkte ist, desto höher der

11 Etwa die Hälfte der 61 untersuchten Unternehmen ist in Großstädten angesiedelt, 13 sind in mittelgroßen Städten und 18 in Kleinstädten und ländlichen Gebieten.

**Facharbeitereinsatz.** Die geographische Lage eines Betriebes scheint dagegen nur von sekundärer Bedeutung für den Umfang des Facharbeitereinsatzes zu sein.

Die Abweichungen der Facharbeiteranteile innerhalb der nach Betriebsgröße, Fertigungsverfahren, Produktgruppe und geographischer Lage unterschiedenen Gruppen werfen jedoch die Frage auf, wieweit nicht neben dem Einflußfaktor „Fertigungsverfahren“ den Betrieben beim Einsatz von Facharbeitern ein *gewisser Spielraum* bleibt.

Selbst bei Zusammenfassung verhältnismäßig homogener Gruppen — was die Produkt- und Fertigungsstruktur betrifft — zeigt sich immer noch eine relativ starke *Variation* des jeweiligen Einsatzes von Facharbeitern.

Besonders groß scheint der Spielraum des Facharbeitereinsatzes in Betrieben mit Großserienfertigung. Hier erlaubt offensichtlich die Fertigungsstruktur einen zahlenmäßig geringen Facharbeitereinsatz, ohne daß die Möglichkeiten zur Reduzierung der Beschäftigung von Facharbeitern immer voll ausgenutzt werden.

Betrachtet man z.B. Großserienbetriebe der KFZ-Zulieferindustrie, so variieren die Facharbeiteranteile der sieben Betriebe von 15% bis 40%; zwei Betriebe haben einen Anteil zwischen 15% und 20%, drei zwischen 20% und 30% und zwei zwischen 30% und 40%. Alle Betriebe liegen in oder in der Nähe einer Großstadt. Ihr Produktionsprogramm ist einseitig auf Massenproduktion abgestellt (Achsen, Lenkräder, Anhängerkupplungen u.ä.).

Auffallend ist, daß bei allen diesen Betrieben zur Zeit der Befragung kein Facharbeitermangel und zum größten Teil auch kein Lehrlingsmangel herrschte. Bei vier Betrieben lagen die Gründe hierfür in der durch die Rezession bedingten ungünstigen Auftragslage, die zum Einstellungsstop führte. Von den übrigen drei Betrieben ist einer wegen seiner Monopolstellung auf dem örtlichen Arbeitsmarkt (einziger Großbetrieb mit ca. 7000 Beschäftigten in einer Kleinstadt) in der günstigen Lage, „jederzeit“ genügend Facharbeiter rekrutieren zu können (Facharbeiteranteil 37%). Die beiden anderen verfolgen seit Jahren eine gezielte Lohnpolitik, um ihren Bedarf an Facharbeitern zu decken: Sie liegen mit ihren Akkordlöhnen weit über den Löhnen anderer metallverarbeitender Betriebe und können daher auch leicht Facharbeiter auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren. Bei einem dieser Unternehmen, das mit 40% den höchsten Facharbeiteranteil in dieser Gruppe hat, wird sogar ganz auf eine eigene Lehrlingsausbildung verzichtet.

Wesentlich geringer ist dagegen die Variation im Umfang des Facharbeitereinsatzes in den fünf Einzelfertigungsbetrieben aus der Produktgruppe Maschinenbau I. Die Spannweite der Facharbeiteranteile ist mit 13% (Extremwerte 31% und 44%) dort relativ gering.

Die festgestellten Unterschiede in der Qualifikationsstruktur der Belegschaften könnten auch bei ähnlich gearteten Betrieben Reflex eines unterschiedlichen Rationalisierungsstandes sein bzw. auf unterschiedliche Sta-



dien einer allgemeinen, wenn auch sich in unterschiedlichem Tempo vollziehenden Entwicklung vom „Facharbeiterbetrieb“ zum „Angelerntenbetrieb“ verweisen.

Daß auf dem Hintergrund einer solchen Gesamttenzend der Entwicklung die je spezifische Personalpolitik der Betriebe zu erheblichen Abweichungen, z. T. sogar zu Gegenläufigkeiten, führen kann, zeigt die folgende Gegenüberstellung zweier sehr ähnlich gearteter Betriebe der Kraftfahrzeugbranche.

Betrieb A liegt in einer mittelgroßen Stadt (80.000 Einwohner), Betrieb B in einer Großstadt. Jeder der Betriebe hat rund 16.000 Beschäftigte. In beiden wird starker Facharbeitermangel verzeichnet, während das Angebot an Lehrlingen bei A als relativ gut und bei B als gerade noch bedarfsdeckend bezeichnet wird.

Hinsichtlich der Personalstruktur unterscheiden sich die beiden Betriebe erheblich. Betrieb A hat einen Facharbeiteranteil von 23 %, Betrieb B einen Anteil von 38%.<sup>12</sup> Entsprechend hat Betrieb B mit 29% einen geringeren Anteil ungelernter und angelernter Arbeitskräfte als Betrieb A mit 51 %. Beide Betriebe haben mit der Einführung einer neuen Produktkonzeption in den 60er Jahren stark expandiert, wobei sich der Personalbestand in den letzten zehn Jahren bei Betrieb A etwa verdoppelte und bei Betrieb B fast verdreifachte. Dabei weisen die z.T. stark voneinander abweichenden Zuwachsraten in den einzelnen Beschäftigungsgruppen auf unterschiedliche Schwerpunkte in der Rekrutierungspolitik hin:

Tabelle 5:

Veränderungen der absoluten Zahl der Beschäftigten gegliedert nach Qualifikationsgruppen im Zeitraum von 1960 bis 1971 und 1966 bis 1971

	Betrieb A Zunahme 1960=100		Betrieb B Zunahme 1960=100	
	1960=100	1966=100	1960=100	1966=100
Gesamtbelegschaft	+ 97%	+ 50%	+ 143%	+ 39%
Facharbeiter	+ 26%	+ 25%	+ 180%	+ 36%
Ungelernte/Angelernte	+ 55%	+ 52%	+ 32%	+ 14%
gewerbl. Lehrlinge	+ 270%	+ 32%	+ 48%	+ 20%
ausländische Arbeitnehmer	o.A.	+ 700%	o. A.	+ 68%
weibliche Arbeitnehmer	+ 370%	+ 42%	+ 220%	+ 45%

Auffallend ist auch die unterschiedliche Lehrlingsrekrutierung: Bei Betrieb A hat die Zahl der Lehrlinge in einem Zeitraum von zehn Jahren fast um das Dreifache

12 Die Einstufung als Facharbeiter erfolgt bei beiden Unternehmen nach Lohngruppen aufgrund einer analytischen Arbeitsplatzbewertung.

zugenommen, bei B nur etwa um die Hälfte des Lehrlingsbestandes von 1960. Auch die Relation von Facharbeiter zu Lehrling ist unterschiedlich: Betrieb A 9 : 1; Betrieb B 20 : 1.

Die Gründe hierfür dürften z.T. in dem für Betrieb A gegenüber B günstigeren Angebot an Lehrlingen zu suchen sein. Die Konkurrenzsituation auf dem Lehrlingsmarkt ist bei Betrieb B aufgrund seiner Lage in einer stark industrialisierten Großstadt größer als bei Betrieb A, der in einer mittelgroßen Stadt mit industriearmem Umland liegt.

Trotzdem nahm im Betrieb B die Zahl der beschäftigten Facharbeiter wesentlich stärker zu als in Betrieb A. Dagegen scheint Betrieb B seinen Bedarf an Arbeitskräften eher über ungelernte und angelernte Arbeitskräfte gedeckt zu haben. So ist bei Betrieb A u.a. die Zahl der ausländischen Arbeitnehmer im Zeitraum von fünf Jahren um das Siebenfache angestiegen. Die Zuwachsrate war fast zehnmal so hoch wie bei Betrieb B. Allerdings hatte Betrieb B mit 29 % bereits 1966 einen etwas höheren Anteil ausländischer Arbeiter als A mit nur 26 %.

In beiden Unternehmen stieg neben der Zahl der ausländischen Arbeitnehmer auch die Zahl der weiblichen Arbeitskräfte innerhalb von zehn Jahren sehr stark an. Dabei ist bei Betrieb A wiederum eine höhere Zuwachsrate festzustellen als bei Betrieb B. Betrieb B hatte jedoch – ähnlich wie bei den ausländischen Arbeitern – bereits 1960, aber auch 1971, jeweils einen höheren Anteil an Arbeitnehmerinnen als Betrieb A. Die Anteile betrugen 1960 bei A 6 % und 1971 16 %; bei B waren es 1960 17 % und 1971 22 %.

Der Vergleich dieser beiden Betriebe macht deutlich, daß auch bei annähernd gleicher Betriebsgröße und gleichen Fertigungs- und Produktstrukturen offensichtlich sehr *unterschiedliche Arbeitskräfteeinsatzpolitik* betrieben werden kann.

## 2. Die Struktur des Einsatzes

Die Analyse des Facharbeiteranteils an der Gesamtbelegschaft ergab zwar Differenzen zwischen Gruppen unterschiedlich gearteter Betriebe; die außerordentlich große Streubreite des Facharbeiteranteils innerhalb dieser Gruppierungen macht jedoch deutlich, daß neben Faktoren wie Fertigungsstruktur und Produktprogramm andere, zumindest durch die zur Verfügung stehenden Kriterien nicht erfaßbare Einflüsse mitbestimmend sind.

Eine detailliertere Untersuchung<sup>13</sup> der Schwerpunkte des Facharbeitereinsatzes weist den Fertigungsbereich als den entscheidenden Sektor aus:

- 13 Wegen der meist unzureichend differenzierten statistischen Angaben konnten nur 17 Betriebe mit entsprechenden Daten in die Untersuchung einbezogen werden.

Tabelle 6:

Von allen Facharbeitern arbeiten in:	Alle Betriebe (17)	Betriebe mit Serienfertigung (6)	Betriebe mit Einzelfertigung (11)
Fertigung	70%	65%	90%
Instandhaltung, Wartung, Werkzeugbau, Montage <sup>1)</sup>	14%	16%	3%
Qualitätskontrolle	5%	6%	4%
Arbeitsvorbereitung	4%	4%	2%
Versuch, Entwicklung, Konstruktion	7%	9%	1%
	100%	100%	100%

1) Da die hier angeführten Tätigkeitsbereiche bei den einzelnen Betrieben nicht immer eindeutig getrennt werden, sind sie in einer Gruppe zusammengefaßt.

Wiederum erweist sich die *Fertigungsstruktur* als wichtiges Differenzierungsmerkmal. In Betrieben mit Serienfertigung sind zwei Drittel der Facharbeiter unmittelbar in der Produktion eingesetzt, in Betrieben mit Einzelfertigung dagegen neun Zehntel. Der höhere Anteil der Facharbeiter an der Gesamtbelegschaft in Betrieben mit Einzelfertigung ist also wesentlich auf den stärkeren Einsatz von Facharbeitern in der Produktion zurückzuführen (die hier 80% der Produktionsarbeiter ausmachen gegenüber einem Anteil von 36 % in Betrieben mit Großserienfertigung).

Eine Aufgliederung der Einsatzstruktur von Facharbeitern in Betrieben mit Einzelfertigung und solchen mit Großserienfertigung <sup>14</sup> läßt jedoch erkennen, daß – besonders in letzteren – beträchtliche Abweichungen vom Durchschnitt bestehen. So schwankt der Anteil der Facharbeiter an der Gesamtbelegschaft bei den Betrieben mit Einzelfertigung zwischen 33 % und 51 %, bei Betrieben mit Großserienfertigung zwischen 15 % und 43 %.

14 In diese Gegenüberstellung konnten 20 Betriebe einbezogen werden, aus denen entsprechende Angaben vorlagen. Sie sind nur zum Teil mit den oben analysierten 17 Betrieben identisch.

Tabelle 7:

Anteil der Facharbeiter an der Gesamtbelegschaft und Facharbeitereinsatz innerhalb und außerhalb der Fertigung

a) Betriebe mit Großserienfertigung

Betrieb (lfd. Nr.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Anteil der Facharbeiter an der Gesamtbelegschaft	15	15	15	19	21	25	37	37	38	38	42	43
– davon Facharbeiter in der Fertigung	2	12	2	6	12	21	18	31	35	28	36	34
– davon Facharbeiter außerhalb der Fertigung	13	3	13	13	9	4	19	6	3	10	6	9
Anteil der Facharbeiter an den Arbeitern in der Fertigung	2	22	2	11	29	26	40	61	48	49	54	46

b) Betriebe mit Einzelfertigung

Betrieb (lfd. Nr.)	13	14	15	16	17	18	19	20
Anteil der Facharbeiter an der Gesamtbelegschaft	33	35	37	37	43	44	44	51
– davon Facharbeiter in der Fertigung	29	33	33	33	36	38	29	40
– davon Facharbeiter außerhalb der Fertigung	4	2	4	4	7	6	15	11
Anteil der Facharbeiter an den Arbeitern in der Fertigung	51	76	71	85	79	64	90	63

Bei *Einzelfertigern* ist der Facharbeiteranteil in der Fertigung durchweg hoch. Dem steht im Regelfall ein geringer Anteil von Facharbeitern außerhalb der Fertigung gegenüber.

Eine wesentlich größere Variationsbreite besteht beim Einsatz von Facharbeitern in der *Großserienfertigung*: Während in drei Betrieben nur ein von 2 % bis 6 % streuender Bruchteil der Gesamtbelegschaft aus Fertigungsfacharbeitern besteht, stellen diese in vier anderen Betrieben etwa ein Drittel aller Beschäftigten, was ziemlich genau mit dem bei Einzelfertigung beobachteten Durchschnittswert entspricht. Der Umfang des Facharbeitereinsatzes in der Fertigung bestimmt dabei entscheidend die Gesamtzahl der im Betrieb beschäftigten Facharbeiter.

Der Einsatz von Facharbeitern innerhalb und außerhalb der Produktion erscheint bei den Großserienfertigern weitgehend komplementär: In den drei Betrieben, in denen die Produktionsfacharbeiter den geringsten Anteil an der Gesamtbelegschaft stellen, sind 13 % der Beschäftigten Facharbeiter, die außerhalb der Produktion eingesetzt werden; bei den vier Großserienfertigern, bei denen die Produktionsfacharbeiter einen ebenso hohen Anteil an den Gesamtbeschäftigten ausmachen wie bei den Einzelfertigern, ist dagegen nur ein geringer Teil der Facharbeiter außerhalb der Fertigung beschäftigt.

### 3. Der Einsatz von Facharbeitern in Angestelltenpositionen

Bislang beschränkte sich unsere Analyse auf Arbeitnehmer, die in der Produktion oder in anderen Bereichen *als Facharbeiter* beschäftigt sind.

Tatsächlich ist der Einsatz von Facharbeiterqualifikationen jedoch wesentlich umfangreicher, da eine nicht unbeträchtliche Zahl von Facharbeitern ins *Angestelltenverhältnis* übernommen wurde und daher in den bislang angeführten Zahlen nicht erscheint.

In 58 der befragten Unternehmen wurde angegeben, daß in den letzten Jahren Facharbeiter ins Angestelltenverhältnis übernommen worden seien. Bezieht man die für die letzten drei Jahre genannten Zahlen auf den gesamten Facharbeiterbestand, so zeigen sich „Übernahmequoten“ von 0,5 % bis 8 %.

In welchem Umfang ehemalige Facharbeiter in Angestelltenpositionen eingesetzt werden, geht schon aus einigen Äußerungen von Personalleitern hervor:

„In der Arbeitsvorbereitung sind alles ehemalige Facharbeiter. Ca. 50% aller technischen Angestellten sind ehemalige Facharbeiter.“ (Vorwiegend Serienfertigung, Anlagenbau, Zahl der Beschäftigten ca. 400).

„Ca. 100 Übernahmen in den letzten drei Jahren. 1971: 20 hochqualifizierte Facharbeiter – Systemleute – ins Angestelltenverhältnis übernommen, weil Siemens das auch macht. Anteil der Facharbeiter bei technischen Angestelltenpositionen insgesamt etwa 60-70%, inklusive der Meister.“ (Großserienfertigung von Rechenmaschinen, Zahl der Beschäftigten ca. 1000).

Eine genauere Berechnung dieser „Übernahmequoten“ erwies sich in den meisten Betrieben als nicht möglich. Auf bereits vorhandene Statistiken konnte nur in einzelnen Fällen zurückgegriffen werden.

An zwei Beispielen sei die Struktur der Gesamtverwertung von Facharbeiterqualifikationen illustriert:

### 1. Beispiel

Es handelt sich um ein Unternehmen des Produktionszweiges Maschinen- und Getriebebau, das überwiegend in Serie produziert. Die Gesamtleistung umfaßt 7.200 Arbeitnehmer.

Der Personalleiter gibt an, daß er Meister- und Technikerpositionen vorwiegend intern besetzt und daß diese praktisch nur von ehemaligen Facharbeitern eingenommen werden. Der Facharbeiteranteil an allen technischen Angestellten in der Konstruktion und der Arbeitsvorbereitung beträgt ca. 20%. Die Übertrittsquote ins Angestelltenverhältnis betrug im Durchschnitt der letzten drei Jahre ca. 4%.

Die Besetzung anderer technischer Angestelltenpositionen geschieht ebenfalls vorwiegend intern, „wobei es sich fast ausschließlich um ehemalige Facharbeiter handelt.“

Die Gesamtheit der als Facharbeiter und als technische Angestellte tätigen Arbeitnehmer mit Facharbeiterqualifikation läßt sich annäherungsweise wie folgt wiedergeben:

#### a) Facharbeiter

in der Produktion	945	52%
in der Instandhaltung	344	25%
in der Qualitätskontrolle	136	10%
in Versuch/Entwicklung/ Konstruktion	193	13%
insgesamt	1616	100%

b) Technische Angestellte	insgesamt	davon ehemalige Facharbeiter
Meister	249	249
Techniker (ohne Angabe)	—	—

	insgesamt	davon ehemalige Facharbeiter
Angestellte in der Arbeits- vorbereitung	328	66 (ca. 20%)
Angestellte in Konstruktion/ Entwicklung	245	50 (ca. 20%)
übrige techn. Angestellte (inkl. Techniker und Ingenieure)	243	48 (ca. 20%)
insgesamt	1065	413

Der Anteil ehemaliger Facharbeiter an allen technischen Angestelltenpositionen beträgt demnach ca. 38%.

**c) Facharbeiter bzw. ehemalige Facharbeiter (Summe a) und b) ) in:**

Produktion	945	47%
nichtproduktionsbezogenen Arbeitsbereichen	673	33%
technischen Angestelltenpositionen (einschl. Techniker)	164	8%
Meisterpositionen	249	12%
insgesamt	2031	100%
davon in Angestelltenpositionen	413	ca. 20%

Zählt man alle Facharbeiter zusammen, die nicht mehr in produktionsnahen Arbeitsbereichen beschäftigt werden – also auch diejenigen im Bereiche Versuch/Entwicklung/Konstruktion unter Punkt a) –, so erhält man einen Anteil von nahezu 30%, d.h. daß in diesem Unternehmen fast ein Drittel der Beschäftigten mit einer Facharbeiterqualifikation nicht mehr in unmittelbar produktiver Tätigkeit beschäftigt ist.

## 2. Beispiel

Im zweiten Beispiel wurde ein Unternehmen herausgegriffen, das ausschließlich in Einzelfertigung Präzisionsmaschinen und Präzisionswerkzeuge herstellt. Die Zahl aller Arbeitnehmer beträgt 1.143. Die Meisterpositionen werden vorwiegend intern und fast ausschließlich mit Facharbeitern besetzt. Techniker rekrutiert dieses Unternehmen vorwiegend von außerhalb, darunter befinden sich nach den Betriebsangaben „sehr wenige Facharbeiter“. In technischen Angestelltenpositionen gibt es „insgesamt viele“ Facharbeiter, wobei die Arbeitsvorbereitung „praktisch aus lauter Facharbeitern“ besteht. Ein Jahr vor der Befragung wurden im letztgenannten Bereich gerade 15 Facharbeiter ins Angestelltenverhältnis übernommen. Insgesamt wurden in den letzten drei Jahren im Durchschnitt 1,3% des derzeitigen Facharbeiterbestands ins Angestelltenverhältnis übernommen.

**a) Facharbeiter**

in der Produktion	438	86%
in der Instandhaltung	3	1%
in der Qualitätskontrolle	12	2%
in sonstigen Bereichen	55	11%
insgesamt	508	100%

**b) Technische Angestellte**

		davon ehemalige Facharbeiter
Meister	9	9
Techniker	8	3
Angestellte in der Arbeitsvor- bereitung	22	22
übrige technische Angestellte (inkl. 2 Ingenieure)	164	16
insgesamt	203	50

Der Anteil ehemaliger Facharbeiter an allen technischen Angestelltenpositionen beträgt ca. 24%.

**c) Facharbeiter bzw. ehemalige Facharbeiter in**

Produktion	438	79%
nichtproduktionsbezogenen Arbeitsbereichen	70	12%
technischen Angestelltenpositionen	38	7%
Meister-/Technikerpositionen	12	2%
Facharbeiter insgesamt	558	100%
davon in Angestelltenpositionen	50	ca. 9%

Unter der Einschränkung, daß es sich bei den hier wiedergegebenen Ergebnissen zum Teil um Schätzungen handelt, bei denen allerdings jeweils die niedrigsten Zahlenwerte zugrunde gelegt wurden, kann folgender Befund für 18 ausgewählte Betriebe, aus denen ausreichendes Datenmaterial zur Verfügung stand, festgehalten werden:

- Der durchschnittliche *Anteil* von ehemaligen Facharbeitern in Angestelltenpositionen an *allen Arbeitnehmern mit Facharbeiterqualifikationen* beträgt in Betrieben
 

mit vorwiegend Serienproduktion	ca. 25%
mit vorwiegend Einzelfertigung	ca. 10%
- Der durchschnittliche *Anteil* von ehemaligen Facharbeitern an allen *technischen Angestellten* beträgt in Betrieben



mit vorwiegend Serienproduktion	ca. 45%
mit vorwiegend Einzelfertigung	ca. 25%

Setzt man diese Ergebnisse in Relation zu den jährlichen Übertrittsquoten von Facharbeitern ins Angestelltenverhältnis, so besteht erwartungsgemäß eine enge Korrelation zwischen den Übertrittsquoten und dem Anteil der Facharbeiter an den technischen Angestellten: Je höher die Zahl der Übernahmen ins Angestelltenverhältnis durch den einzelnen Betrieb, desto höher ist auch in der Regel der Anteil ehemaliger Facharbeiter an allen technischen Angestellten sowie an allen Arbeitnehmern mit Facharbeiterqualifikationen.

Untersucht man die Bereiche, in denen ehemalige Facharbeiter als Angestellte eingesetzt werden, so zeigt sich, daß sie etwa zur Hälfte in der Arbeitsvorbereitung, zur Hälfte in anderen technischen Angestelltenpositionen wie in Konstruktion/Entwicklung beschäftigt sind. (In vielen Betrieben wurde hierzu angegeben, daß man häufig die Facharbeiter für die neuen Aufgabenbereiche zusätzlich ausbildet oder in außerbetrieblichen Bildungseinrichtungen ausbilden läßt, z. B. als technische Zeichner.) Technikerpositionen werden dagegen nur bei 39% der Betriebe intern besetzt, bei 45% überwiegend extern und bei etwa 16% der Betriebe sowohl intern wie auch extern.

In Betrieben mit Serienfertigung und hoher Beschäftigtenzahl (3.000 und mehr) werden Technikerpositionen vorwiegend intern besetzt. Dagegen besetzen kleinere und mittlere Betriebe sowohl der Serien- als auch der Einzelfertigung ihre Technikerpositionen überwiegend extern. Facharbeiter stellen darüber hinaus die wichtigste Rekrutierungsbasis für Führungspositionen, wie Meister, dar. Meisterpositionen werden in 93% der Betriebe vorwiegend betriebsintern besetzt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die tatsächliche Verwertung von Facharbeiterqualifikationen in vielen Betrieben erheblich über dem Anteil der als Facharbeiter geführten Arbeitskräfte an der Gesamtbelegschaft liegt. Dies bedeutet, daß die *Einsatzpolitik* der Betriebe *selbst einen Einstellungsbedarf schafft*, der – soll der derzeitige Bestand der Facharbeiterbelegschaft auch nur gehalten werden – immerhin bis zur Hälfte des erfahrungsgemäß durch die altersbedingten Abgänge verursachten Ersatzbedarfes ausmachen dürfte. Da die Betriebe oft angaben, daß die Übernahme von Facharbeitern ins Angestelltenverhältnis besonders in den letzten Jahren zugenommen habe, darf man annehmen, daß diese Strukturverschiebung beim Einsatz von Facharbeitern sich in Zukunft eher noch vergrößern wird.



## II. Facharbeiterknappheit als personalpolitisches Problem

### 1. Die Verbreitung des Facharbeitermangels

In der Mehrzahl der Betriebe stellt der Facharbeiterbedarf offensichtlich das größte personalpolitische Problem dar. Bei der Frage, was im Augenblick das dringlichste personalpolitische Problem sei, nannten die befragten Personalleiter spontan – in dem Interview wurde bis zu diesem Zeitpunkt vom Interviewer das Thema Facharbeiter nicht explizit angesprochen – den Facharbeitermangel. Andere Personalschwierigkeiten, etwa die Rekrutierung anderer Qualifikationsgruppen, die Aufrechterhaltung der „Arbeitsmoral“ oder die Qualität der Arbeit oder auch die Integration neu eingestellter Ausländer, wurden dagegen nur vereinzelt genannt.

Fast alle Betriebe scheinen mehr oder minder große Schwierigkeiten bei der Deckung ihres Facharbeiterbedarfs zu haben. In 73 der untersuchten Betriebe bezeichneten die Personalleiter „Facharbeitermangel“ als akutes Personalproblem; in weiteren 8 gab man an, im Augenblick bestünde zwar kein akuter Facharbeitermangel, in der Vergangenheit habe ein solcher jedoch bestanden; nur 5 der befragten Personalleiter verneinten grundsätzlich, daß in ihrem Betrieb Facharbeitermangel bestehe.

Versucht man, diesen Bedarf an Facharbeiterqualifikationen genauer festzustellen, so stößt man allerdings auf erhebliche Schwierigkeiten. In 34 der Betriebe mit Facharbeitermangel (d. h. in jedem zweiten Fall) wurde dieser nur ganz allgemein angeführt, in 26 anderen Betrieben auf bestimmte spezifische Berufsgruppen bezogen. Soweit genauere Angaben über den Bedarf an Facharbeitern gemacht wurden, betrafen sie entweder Berufsgruppen, die eine relativ breite Berufsausbildung aufweisen, wie z. B. Werkzeugmacher, Maschinenschlosser und Elektriker, oder ganz global Arbeitsbereiche wie Werkzeugbau, Montage und Instandhaltung. Nur in wenigen Fällen stehen ganz spezifische Berufsgruppen im Vordergrund der Arbeitskräfteproblematik. Genannt werden z. B. Kesselbauer, Feinblechner und Feinoptiker.

Der ungedeckte Facharbeiterbedarf muß als Teil des allgemeinen Arbeitskräftemangels im Zeichen der nun schon länger anhaltenden Vollbeschäftigung angesehen werden. Aber gerade auf diesem Hintergrund wird die besondere Bedeutung, die der Facharbeitermangel für die Betriebe hat, deutlich: Überspitzt ausgedrückt könnte für viele Be-

triebe gelten, daß *Arbeitskräftemangel* praktisch mit *Facharbeitermangel* identisch ist.

Auf die Frage, für welche Qualifikationsgruppen die größten Rekrutierungsschwierigkeiten bestünden, nannten 64 Personalleiter die Facharbeiter (dabei wandten allerdings 9 ein, daß zum Zeitpunkt der Befragung, also Herbst 1971, diese Schwierigkeiten nicht in gleichem Maße bestünden wie früher). Dagegen wurde nur in 15 Betrieben von einem Mangel an deutschen angelernten Arbeitern und in 4 Betrieben von einem Mangel an ausländischen angelernten Arbeitern berichtet. Die Rekrutierung von technischen Zeichnern ist in 8, die Rekrutierung von Technikern ist in 10 Unternehmen ein Problem; bei graduierten Ingenieuren sind es 11 Unternehmen, bei Diplom-Ingenieuren 3 Unternehmen, die Rekrutierungsschwierigkeiten haben. Weibliche Verwaltungskräfte, insbesondere Sekretärinnen, wurden in 10 Unternehmen als „Engpaß“ genannt.

Dieses Ergebnis erscheint um so bemerkenswerter, als die Befragung in eine Zeit der Entspannung des Arbeitsmarktes fiel, in der viele Unternehmen auf die allgemeine wirtschaftliche Krisensituation mit zum Teil recht tiefgreifenden personalpolitischen Maßnahmen antworteten, wie z. B. mit Einstellungsstop oder Entlassungen.

Immerhin über ein Drittel der Personalleiter, die zu diesem Punkt Aussagen machten, gab an, daß sich die Entspannung auf dem Arbeitsmarkt für den Betrieb spürbar ausgewirkt habe. Ein weiteres gutes Drittel meinte, diese Auswirkungen seien zwar spürbar gewesen, aber nicht allzusehr ins Gewicht gefallen. Nur ein knappes Drittel war der Ansicht, die Personalsituation habe sich nicht grundsätzlich geändert. Dabei wurde zu gleichen Teilen die Veränderung der Situation auf eine Verringerung des betrieblichen Bedarfs bzw. auf das bessere Angebot an Arbeitern und Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt bezogen.

Selbst dort, wo die *Entspannung des Arbeitsmarktes* als sehr spürbar definiert wurde, wurde sie fast durchweg *nicht auf die Facharbeiter bezogen*. Häufig wurde berichtet, daß diese noch ebenso schwierig zu bekommen seien wie zuvor, daß man von dem allgemeinen Einstellungsstop gute Facharbeiter ausnehme und diese selbst in der schwierigen Beschäftigungssituation weiterhin einstellen würde, wenn man sie bekäme. Dies sei aber selbst auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt praktisch unmöglich.

Daß die Entspannung der Arbeitsmarktsituation sich auf den Teilarbeitsmarkt für Facharbeiter kaum ausgewirkt hat, geht auch daraus hervor, daß keiner der befragten Personalleiter die Facharbeiter zu jenen Gruppen zählt, die im Augenblick relativ leicht zu rekrutieren seien. Zu diesen gehören vor allem unqualifizierte Arbeitskräfte (in 36 Betrieben), darunter ungelernte Arbeitskräfte im allgemeinen (in 20 Betrieben), Ausländer im speziellen (in 17 Betrieben), und etwas seltener wurde generell auf deutsche angelernte Arbeitskräfte (in 12 Betrieben) verwiesen. Selten

(in 7 Betrieben) wurden höherqualifizierte Arbeitskräfte wie technische Zeichner, Techniker (in 6 Betrieben), graduierte Ingenieure (in 5 Betrieben) und Diplom-Ingenieure (in 3 Betrieben) zu den noch ausreichend verfügbaren Arbeitskräften gezählt.

Das heißt, auch für jene Betriebe, in denen nicht über akuten Facharbeitermangel geklagt wird, gibt es kein ausreichend großes Angebot an Facharbeitern auf dem Arbeitsmarkt, das einen gewissen Spielraum für die Rekrutierungspolitik erlauben würde.

Die Veränderung der Situation auf dem Arbeitsmarkt hat sich also nur selektiv auf die Rekrutierungsmöglichkeiten einzelner Qualifikationsgruppen ausgewirkt. Aus fast keinem Betrieb wurde über Entlassungen von Facharbeitern berichtet.

Nur in einem Betrieb wurden Entlassungen qualifizierter Arbeitskräfte vorgenommen. Bezeichnenderweise handelte es sich dabei um einen Zweigbetrieb eines amerikanischen Unternehmens, dessen Personalpolitik sehr stark von der Zentrale mitbestimmt wird. Die aus Amerika vorgegebenen Umstellungen zwangen zu Entlassungen, die dann allerdings dazu führten, daß darüber hinaus noch etwa 60 Facharbeiter von sich aus abwanderten. Man habe nur mühselig diese Entwicklung abstoppen können; jetzt bestünde ein ausgeprägter Mangel an Facharbeitern, insbesondere an Werkzeugmachern. Man hofft, „durch Produktionsausweitung wieder attraktiver auf dem Arbeitsmarkt“ zu werden und damit die Voraussetzungen für die Rekrutierung von Facharbeitern zu schaffen. Insgesamt schien es, daß sich die Entlassungsaktion nachträglich eher als Fehler herausgestellt hat, den man bereut und unter dessen Nachwirkungen man noch zu leiden hat.

Die meisten Betriebe haben sich offenbar nicht erst kurzfristig, sondern schon *seit längerer Zeit* mit Facharbeitermangel auseinanderzusetzen.

7 Betriebe geben an, der Facharbeitermangel dauere erst drei oder weniger Jahre; 10 Betriebe geben einen Zeitraum von vier bis zehn Jahren, weitere 4 Betriebe einen noch längeren Zeitraum an. In 9 Betrieben wurde dieser Zeitraum als „sehr lange“ bezeichnet.

Der Facharbeitermangel ist also ein Zustand, mit dem Betriebe schon seit längerer Zeit konfrontiert werden und von dem anzunehmen ist, daß er nicht als nur temporäres, sondern als langfristiges Problem angesehen werden muß.

Die überwiegende Mehrheit der Personalleiter glaubt, daß auch in Zukunft Facharbeitermangel bestehen bzw. daß dieser sich noch verschärfen werde: 58 der befragten Personalleiter glauben an eine Zunahme des Facharbeitermangels, nur 7 an eine Abnahme.

## 2. Die Ursachen des Facharbeitermangels aus der Sicht der Betriebe

Die unzureichende „Versorgung“ mit Facharbeitern stellt sich für die untersuchten Betriebe also fast durchweg als zentrales personalpolitisches Problem dar. Über die tatsächlichen Ursachen des Facharbeitermangels können allerdings auf der Basis unserer Befragung keine Aussagen gemacht werden, sondern nur darüber, wie diese sich aus der Sicht der befragten Personalleiter darstellen. Eine solche Analyse würde ein wesentlich umfangreicheres Datenmaterial voraussetzen, vor allem auch über die historische Entwicklung der Betriebe.

Trotzdem erscheint eine Ermittlung subjektiver Urteile im Hinblick auf die hier definierten Untersuchungsziele durchaus relevant, sind doch in diesem Zusammenhang die Urteile der Entscheidungsträger, zu denen die Personalleiter zu rechnen sind, eine nicht unwesentliche Größe. Aus ihr können nicht nur Rückschlüsse auf das personalpolitische Selbstverständnis des Personalmanagements gezogen werden; die Interpretation der personalpolitischen Strategien kann letztlich nur auf dem Hintergrund der Perzeption der betrieblichen Situation erfolgen.

Die von den Personalleitern gemachten Angaben über die Ursachen des Facharbeitermangels lassen sich grob in vier Kategorien gliedern:

- a) *unzureichendes Angebot* von Bewerbern für die Besetzung von Lehrstellen (insgesamt von 29 Betrieben genannt);
- b) *Abwanderung* von Facharbeitern in andere Betriebe, in andere Beschäftigungsbereiche oder in die Weiterbildung (22 Betriebe);
- c) *mangelnde Attraktivität* des eigenen Betriebes (insgesamt 26 Betriebe); geographische Lage (11 Betriebe); niedriges Lohnniveau (10 Betriebe); schwierige, schwere oder schmutzige Arbeit (9 Betriebe); Schichtarbeit (3 Betriebe);
- d) Besonderheiten des *betrieblichen Bedarfs*, etwa starkes Wachstum (11 Betriebe); besondere qualitative Anforderungen (3 Betriebe).

### Zu a): *Unzureichendes Angebot an Lehrlingen*

Die Ursachen des ungenügenden Lehrlingsnachwuchses sehen die Personalleiter fast durchweg in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen des letzten Jahrzehnts, nicht zuletzt in Veränderungen des Bildungssystems. Man erwartet daher auch, daß sich dieses Problem in Zukunft eher noch verschärfen wird.

Die Lehre verliere zunehmend an Anziehungskraft, weil der Besuch weiterführender Schulen für aussichtsreicher gehalten wird. Entsprechend verschlechtere sich das Angebot an Bewerbern um Lehrstellen.

„Die allgemeine Ursache dürfte in der mangelnden Attraktivität der einzelnen Berufe liegen, da hier ein Trend weg von der eigentlichen Tätigkeit vorliegt, zudem ein Druck seitens der Eltern stattfindet, ihr Kind auf weiterführende Schulen zu schicken. Durch das bestehende Bildungsangebot wird Facharbeitermangel induziert, da die Volksschule immer weniger attraktiv erscheint.“

„Ein großer Anteil von Personen geht auf die weiterführenden Schulen, es sind auch die entsprechend Begabten, so daß für den Betrieb nur die schlechten Lehrlinge übrig bleiben.“

Eine zusätzliche Schwierigkeit ergebe sich für metallverarbeitende Betriebe daraus, daß der Metallberuf gegenüber anderen „Modeberufen“ an Attraktivität verloren hätte.

„Es gibt vermehrt interessantere Ausbildungsberufe als die der Metallverarbeitung, vor allen Dingen die der Elektronik, Elektrotechnik.“

„Der Dreherberuf, der auch nur eine Ausbildung von drei Jahren hat, hat einen schlechten Ruf, da er eigentlich nur auf eine Maschine hin ausgebildet wird.“

„Der Beruf des Werkzeugmachers verliert an Attraktivität gegenüber Modeberufen wie etwa Elektromechaniker, Elektroniker usw.“

Für manche Betriebe scheinen zunehmend Bereiche, aus denen bislang der Nachwuchs rekrutiert wurde, auszufallen:

„Früher konnte man aus der Landwirtschaft noch Leute abziehen, dieses Reservoir ist aber jetzt erschöpft. Das Hauptproblem in dieser Gegend ist aber die starke Abwanderung der jungen Generation. Hier ..... herrscht überall Bevölkerungsrückgang.“

„Das landwirtschaftliche Reservoir erschöpft sich langsam.“

Vereinzelt wird auch die geringe Differenzierung zwischen Facharbeitern und angelernten Arbeitern als Grund für das ungenügende Lehrlingsangebot angesehen, wobei auch dies nicht so sehr als Ergebnis betrieblicher Personalpolitik, sondern eher als ein „naturwüchsiger“ Prozeß gesehen wird.

„Eine Vielzahl von Eltern lassen ihre Kinder über die Schule hinaus nicht eine vernünftige Ausbildung (Lehre) machen. Auf der anderen Seite besteht ein sehr starker Anreiz für die 15-jährigen darin, daß sie in der Industrie als Hilfsarbeiter gut verdienen können. Da durch die Gleichschaltung Facharbeiter – Angelernter im Lohn noch eine weitere Motivation wegfällt, ist das Ergebnis nicht verwunderlich.“

#### *Zu b): Abwanderung von Facharbeitern*

Auch die Gründe der Abwanderung von Facharbeitern werden vorwiegend aus allgemeinen gesellschaftlichen Tendenzen abgeleitet. Qualifizierte Arbeitertätigkeiten verlieren zunehmend an Prestige; vor allem sinke die Bereitschaft, schmutzige oder körperlich schwere Arbeiten zu übernehmen.

„Die schmutzige Arbeit wird immer unbeliebter, qualifizierte Facharbeiter drängen heraus. Dazu kommt die Hoffnung auf materielle Verbesserung und auf eine Mög-

lichkeit, das Arbeiterprestige ablegen zu können. Der Arbeiter fühlt sich auch heute noch sehr stark unterprivilegiert. Die Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten ist noch heute deutlich spürbar. Sie geht überwiegend vom Arbeiter aus; diese Erfahrung machen sie auch im Unternehmen.“

Vor allem aber werden die Veränderungen im Bildungssystem, insbesondere das große Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten, für die Schwierigkeiten, Facharbeiter zu halten, verantwortlich gemacht.

„Die Ursachen für den Facharbeitermangel liegen zum einen an der verfehlten Bildungspolitik und zum anderen in einer nicht unbedeutenden Konkurrenz.“

„Das Angebot an Fortbildung ist zu groß, niemand will mehr Facharbeiter werden, die wollen alle in die Verwaltung.“

Immer mehr qualifizierte Facharbeiter versuchten, durch Weiterbildung zu Technikern, Meistern usw. zu avancieren, immer weniger Jugendliche verblieben nach der Lehre im Facharbeiterberuf, weil sie sich weiterbildeten oder in andere Berufstätigkeiten überwechselten.

#### *Zu c): Mangelnde Attraktivität des Betriebes*

Auch dort, wo die Ursachen des Facharbeitermangels in der zu geringen Attraktivität des eigenen Betriebes gesehen werden, wird dieser Tatbestand meistens als ein kaum vom Einzelbetrieb zu bestimmendes Faktum angesehen. Vor allem die – häufig als unlauter empfundene – Konkurrenz durch andere Betriebe, die in der Lage seien, bessere Bedingungen zu bieten, wird als Mißstand angesehen.

„Ursache ist die große Konkurrenz der Autoindustrie, dort gibt es wesentlich höhere Löhne, außerdem bekommen die Betriebsangehörigen 20% (Preisnachlaß) beim Kauf eines Autos. Übrigens ist es eine Modeerscheinung geworden, in der Automobilindustrie zu arbeiten.“

„Eine wesentliche Ursache liegt darin, daß kleine Betriebe hoffnungslos im Lohn überbieten können und außerdem noch in der Lage sind, diese Kosten auf ihre Kunden abzuwälzen.“

„Ursache des Facharbeitermangels ist die schamlose Abwerbung durch das Dienstleistungsgewerbe, vor allem durch die Öffentliche Hand.“

Aussagen wie jene, in denen der Facharbeitermangel durch die Wirksamkeit eigener Aktionen relativiert wird, bilden eher eine Ausnahme:

„Das Unternehmen hat sehr stark darunter zu leiden, daß andere Firmen, die keine eigene Lehrlingsausbildung haben, die Lehrlinge nach Abschluß der Ausbildung durch eine hohe Entlohnung abwerben. Das hat sich geändert, seit die eigenen Löhne erhöht wurden.“

#### *Zu d): Besonderheiten des betrieblichen Bedarfes*

Nur in wenigen Unternehmen werden die Ursachen des Facharbeitermangels aus der Ausweitung der Produktion und der Vergrößerung des



Betriebes abgeleitet, durch die ein besonderer, zusätzlicher Arbeitskräftebedarf entstanden sei.

„Die Vergrößerung des Betriebes, vor allen Dingen die sehr rasche Expansion, die selbst bei genügend Lehrlingen personell nicht bewältigt werden konnte.“

„Da der Betrieb stark expandiert hat, wird der Mangel vervielfacht. So mußten (wir) beispielsweise im Vergleich zum vorigen Jahr um 380 Mitarbeiter aufstocken.“

„Durch die Expansion wächst der Bedarf an Arbeitskräften, die nicht immer zu beschaffen sind, so daß ein volles Auslasten der Maschinen meist nur über das Aufstocken durch Leiharbeiter möglich war.“

Eher wird der Facharbeitermangel mit den spezifischen Tätigkeitsanforderungen in der Fertigung in Verbindung gebracht.

„Es liegt im wesentlichen daran, daß wir Einzelfertigung haben, die Arbeiter legen Wert auf viele gleiche Teile, hier muß man dagegen ständig umrüsten und umspannen.“

„Aufgrund der Fertigungsstruktur und der speziellen Erfordernisse (kleine Stückzahlen, Sonderwerkzeuge, hohe Präzision) haben (wir) einen hohen Bedarf an Facharbeitern. Dies und die Tatsache, daß so wenig geeigneter Nachwuchs zu bekommen ist, verstärkt natürlich den allgemeinen Facharbeitermangel.“

„Der Dreherberuf ist ein unpopulärer Beruf, wobei hinzukommt, daß die Akkordarbeitszeiten leicht zu berechnen und daher knapper als in anderen Bereichen vorgegeben sind. Es ist also eine härtere Arbeit. Außerdem ist man in diesem Beruf mit der Kette an die Maschine angebunden, d.h. man kann den Arbeitsplatz so gut wie nie verlassen; trotz eines sehr guten Lohnes bekomme ich so keine Dreher.“

Werden die Gründe für den Facharbeitermangel überwiegend mit der generellen sozialen und wirtschaftlichen Situation in Verbindung gebracht, so führt man dies dort, wo im Augenblick *kein* Facharbeitermangel besteht, durchweg auf eine ganz spezifische betriebliche Situation zurück. Bei mehreren Betrieben sind es die akuten Auftragsschwierigkeiten, die praktisch zu einem Einstellungsstopp geführt und damit das Thema Facharbeiterrekrutierung zeitweilig in den Hintergrund geschoben haben.

„Seit Mai/Juni hat sich durch die Wechselkursfreigabe der DM einiges geändert; man ist gezwungen, abteilungsweise Kurzarbeit einzuführen, hat gleichzeitig die Lager aufgebraucht und arbeitet seit einiger Zeit bereits in allen Abteilungen kurz.“

Nur in einem einzigen Unternehmen wurden die Ursachen für die Tatsache, daß kein Facharbeitermangel besteht, unter langfristigen Aspekten gesehen; bezeichnenderweise handelt es sich dabei um ein Automobilwerk, das in einem ländlichen Einzugsgebiet eine dominierende Rolle spielt:

„Das liegt eindeutig an unserer regionalen Lage, wir haben hier weit und breit keine Konkurrenz, nur die Firma X wäre vielleicht da zu nennen, aber diesen Betrieb haben wir gerade gekauft. Er wird jetzt in unsere Produktion integriert; außerdem haben wir hier ein sehr gutes Image; um jeder Mangelsituation vorzubeugen, bilden wir viele Lehrlinge aus.“

In einem Betrieb wird die ausreichende Versorgung mit Facharbeitern explizit auf die gute eigene Nachwuchsförderung, d. h. auf die große Zahl von Lehrlingen zurückgeführt. Auch bei diesem Betrieb handelt es sich um einen Großbetrieb des Fahrzeugbaus mit einem relativ ländlichen Einzugsgebiet (allerdings muß den Aussagen des Personalleiters hier mit einiger Skepsis begegnet werden, da in diesem Betrieb seit langer Zeit eine Reduzierung der Belegschaft erstrebt wird und dementsprechend auch ein Einstellungsstop besteht).

Bemerkenswert erscheint außerdem ein Kleinbetrieb in einem großstädtischen Einzugsgebiet, der unter allen untersuchten Unternehmen das einzige Beispiel dafür lieferte, daß eine konsequente betriebliche Lohnpolitik zu einer Überwindung des Facharbeitermangels führen kann. In diesem Fall scheint es gelungen zu sein, durch die Zahlung von Löhnen, die deutlich (ca. 50%) über denen der anderen umliegenden Betriebe lagen, eine so hohe Attraktivität zu erreichen, daß in ausreichendem Maße Facharbeiter rekrutiert werden konnten. Es handelt sich freilich um einen Betrieb, der auf dem Produktmarkt kaum Konkurrenz hat und dessen Absatz weitgehend gesichert erscheint.

Allgemein kann gesagt werden, daß die Ursache des Facharbeitermangels häufiger in generellen, mit der *gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung zusammenhängenden Ursachen gesehen wird als in Bedingungen, die durch den einzelnen Betrieb gestaltet werden können, etwa den spezifischen Arbeitsbedingungen und dem Lohnniveau. So ist es auch weniger die durch die betriebsspezifische Entwicklung bedingte Erhöhung des Facharbeiterbedarfs als die generelle Verknappung des Facharbeiterangebots, auf die man den Mangel an Facharbeitern zurückführt. Nur selten wird der Facharbeitermangel auf spezifische, von den Betrieben initiierte Maßnahmen bezogen:*

„Durch die betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten werden der Fertigung die besten Facharbeiter abgezogen.“

Dementsprechend werden die Ursachen der Mangelsituation kaum zeitlich begrenzt angesehen, und so ist man sich auch durchaus bewußt, daß die teilweise Entlastung während der Krise im Herbst 1971 nur eine kurzfristige Entspannung sein konnte.

### III. Betriebliche Interessen am Einsatz von Facharbeitern

Der Arbeitskräftetypus des Facharbeiters kann, so wurde eingangs festgestellt, als Produkt betrieblicher Interessen an Arbeit gesehen werden, als „Ergebnis“ eines Ausbildungsprozesses, der in starkem Maße von eben diesen Interessen bestimmt wird.

Im folgenden sei nun der Qualifikationstyp des Facharbeiters nach seiner idealtypischen Ausprägung beschrieben. Dieser Arbeitskräftetypus entsprach weitgehend den industriellen Ausbildungs- und Einsatzbedingungen der Vergangenheit, aber auch der entsprechenden Gesellschaft und den geltenden Wertvorstellungen. Unter heutigen Verhältnissen erscheint es in mancher Hinsicht zweifelhaft, daß der traditionelle Facharbeiter den „Anforderungen“ der Gegenwart, d. h. auf dem Hintergrund der heute wirksamen ökonomischen und sozialen Interessenauseinandersetzungen in der betrieblichen Produktionsgestaltung, im betrieblichen Sozialsystem etc. weiterhin „angemessen“ ist.

In welchem Maße die Frage der Problematisierung des Facharbeitereinsatzes unter gewandelten Rahmenbedingungen seiner betrieblichen Verwertung zu einer Reduzierung oder zu einer Verschiebung der betrieblichen Interessen geführt hat, ist anschließend zu untersuchen.

#### 1. Das Qualifikationsangebot des Facharbeiters in der Vergangenheit

##### a) Die fachliche Qualifikation

Gegenüber anderen Qualifikationsgruppen scheint der Arbeitskräftetypus „Facharbeiter“ eindeutig durch die besondere Ausbildung gekennzeichnet: Die Berufsausbildung (Lehre) wird durch das *Prinzip der Dualität* bestimmt, d.h. durch das Nebeneinander von einzelbetrieblich gestalteter praktischer und staatlich organisierter „schulischer“ Ausbildung.

Zwar ist die Ausbildung zu Facharbeitern in hohem Maße auf überbetrieblicher Ebene institutionalisiert. Was die schulische Seite der Ausbildung betrifft, so unterliegt sie ganz der Aufsicht und Gesetzgebungskompetenz der Länder. Für die betriebliche Ausbildung lag bis vor Inkrafttreten des Berufsbildungsgesetzes am 1. September 1969 die Organisation, Steuerung und Kontrolle weitgehend bei den Industrie—

und Handelskammern, die diese Funktionen als „Selbstverwaltungsaufgabe der Wirtschaft“ wahrnahmen.<sup>15</sup> Mit der Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes ist jedoch die Regelungskompetenz der Kammern in der betrieblichen Ausbildung begrenzt worden; gleichzeitig wurden auch die Auflagen an die ausbildenden Betriebe verstärkt.<sup>16</sup>

Auch weiterhin findet die Facharbeiterausbildung aber in wichtigen Teilen *im Betrieb* statt.<sup>17</sup> Die Ausbildung von Lehrlingen ist dabei in-

- 15 Federführend für die Berufsausbildung in Industrie und Handel war bis zur Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes der Deutsche Industrie- und Handelstag in Verbindung mit der „Arbeitsstelle für Betriebliche Berufsausbildung“ (ABB), einer Gemeinschaftseinrichtung der deutschen Wirtschaft (finanziell zu je 25% vom BDI und BDA sowie zu 50% vom DIHT getragen). Die Erstellung der Ordnungsmittel als dem zentralen Instrument der betrieblichen Berufsausbildung (Berufsbezeichnung, Ausbildungsinhalt, Ausbildungszeit, Prüfungsanforderungen) oblag hierbei der ABB; sie waren vom Bundesminister für Wirtschaft anzuerkennen.
- 16 So müssen z. B. die beruflichen Ordnungsmittel nunmehr durch den Bundesminister für Wirtschaft bzw. den zuständigen Fachminister im Einvernehmen mit dem Bundesarbeitsminister als Rechtsverordnung erlassen werden (§ 25 Berufsbildungsgesetz), während die staatliche Anerkennung der Ordnungsmittel vor Verabschiedung des Gesetzes gewohnheitsrechtlich ohne Rechtsbasis erfolgte. Außerdem ist die staatliche Kompetenz zum Erlaß von Rahmenlehrplänen eingeführt worden (§ 25 Berufsbildungsgesetz). Im übrigen können die Kammern, und zwar die Berufsausbildungsausschüsse bei den Kammern (siehe unten), Lehrpläne festlegen (§§ 44, 58 Berufsbildungsgesetz). Als grundlegende Neuerung hat das Gesetz auf verschiedenen Ebenen zahlreiche Ausschüsse für Berufsbildung geschaffen, in denen paritätisch Arbeitgeber und Arbeitnehmer vertreten sind. Auf Landes- und Bundesebene haben sie hauptsächlich beratende und koordinierende Funktionen. Im Bereich der Industrie- und Handelskammern besteht die Hauptfunktion darin, über die von den Kammern zu erlassenden Rechtsvorschriften über die Durchführung der Berufsausbildung zu beschließen (§ 56 Berufsbildungsgesetz). Die Aufgaben der „Arbeitsstelle für Betriebliche Berufsausbildung“ werden nun weitgehend vom neugegründeten „Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung“ mit Sitz in Berlin wahrgenommen.  
 Als zusätzliche „Auflagen“ an den ausbildenden Betrieb sind vor allem die zusätzlichen Anforderungen zu nennen, die jetzt an die persönliche und fachliche Eignung der mit der Ausbildung Betrauten sowie an die Ausbildungsstätte gestellt werden (§§ 20-24 Berufsbildungsgesetz).
- 17 Das neueregelelte Berufsbildungsgesetz (§ 1) – flankiert durch das Arbeits- und das Ausbildungsförderungsgesetz (1969) – ist nach wie vor gekennzeichnet durch das duale Prinzip des Zusammenwirkens von betrieblicher und schulischer Aus-

haltlich stark an den aktuellen Qualifikationsbedürfnissen der Betriebe ausgerichtet<sup>18</sup>; keine andere formalisierte Berufsausbildung ist derart unmittelbar betriebsnah.

Die fachliche Ausbildung von Lehrlingen ist entscheidend geprägt von der Verknüpfung von „schulischem“ Wissen und praktischer Übung sowie von der Betonung des Grundlagencharakters der vermittelten Qualifikationen.

Facharbeiter hatten somit, vom betrieblichen Interesse aus gesehen, eine höchst variabel einsetzbare und je speziellen betrieblichen Bedürfnissen anpaßbare Fachausbildung. Das fachliche Wissen und die gelernten Fertigkeiten von Facharbeitern ließen sich mit einem großen Bereich betrieblich-produktionstechnisch und organisatorisch bedingter Anforderungen an Arbeit zur Deckung bringen.

Breite Grundausbildung, „schulische“ Kenntnisse und die Fähigkeit zu lernen schlugen sich für den Betrieb nieder in geringen Anlernkosten am Arbeitsplatz, in höherer Sicherung der Produktion, aber auch in größerer Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung und Umgestaltung des Produktionsprozesses, der Einführung neuer Maschinen, der Änderung des Produktes etc.

Facharbeiter hatten wegen ihrer technisch-theoretischen Ausbildung und der Breite ihrer fachlichen Grundausbildung ein verhältnismäßig hohes Maß an Kooperationsfähigkeit sowohl untereinander wie auch insbesondere mit technischen Angestellten, Konstrukteuren und Ingenieuren. Für den Betrieb eröffnete dies nicht zuletzt Möglichkeiten zu „unsichtbaren“ Einsparungen an Verwaltungsaufwand und Schulung von Arbeitskräften am Arbeitsplatz.

bildung. Auch der Deutsche Bildungsrat hält in seinen Gutachten und Empfehlungen an diesem Prinzip weitgehend fest (vgl. Strukturplan für Bildungswesen, Deutscher Bildungsrat, Empfehlungen der Bildungskommission, Bonn 1970, S. 186 ff.).

18 Vgl. hierzu u. a.:

Heinen, Welbers, Windszus, Lehrlingsausbildung, Erwartung und Wirklichkeit. Eine empirische Studie zur Situation der beruflichen Bildung in Schule und Betrieb, Mainz 1972, S. 157 ff.

Alex, L., Heuser, H., Reinhardt, H., Das Berufsbildungsgesetz in der Praxis. Eine Repräsentativbefragung von Auszubildenden. Schriftenreihe Berufliche Bildung 1. Hrsg. Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1972, S. 110 ff.

Lempert, W., Ebel, H., Lehrzeitdauer, Ausbildungssystem und Ausbildungserfolg, Freiburg 1965, S. 276 ff.

Aufgrund seiner variabel einsetzbaren Qualifikationen war der Facharbeiter für Betriebe nicht nur bei sehr unterschiedlichen Bedingungen und für sehr verschiedenartigen Einsatz wertvoll: Die „Flexibilität“ der Facharbeiter sicherte dem Betrieb selbst ein hohes Maß an Beweglichkeit. Auf dem Hintergrund von Facharbeiterknappheit und raschem technischem Fortschritt in der Produktionstechnik, mit der Folge des Entstehens neuer Arbeitsplätze, an denen An- und Ungelernte nicht eingesetzt werden konnten, mußte die Beweglichkeit des Betriebes in der Verfügung über „neue“ Facharbeiter von großer Bedeutung sein.

Das „Sich-Verlassen-Können“ auf die Qualifikations- und Anpassungsreserven des Facharbeiters machte für viele Betriebe Veränderungen der Produkte unter Marktgesichtspunkten wohl erst realisierbar. Der Betrieb konnte bei Verfügung über Facharbeiter – auf der Basis von deren Leistungsvermögen – in erheblichem Maße Marktprobleme in die eigene Produktion zurückverlegen. Der Einsatz von Facharbeitern wurde somit für viele Betriebe zur entscheidenden Voraussetzung ihrer Beweglichkeit in der Gestaltung der Produktion und damit nicht zuletzt auch ihrer Marktpolitik.

## **b) Soziale Qualifikation**

Gegenüber anderen Bildungs- und Ausbildungsformen zeichnet sich die Lehre darüber hinaus durch die besondere Form des Ineinandergreifens von fachlicher Qualifizierung und sozialer Qualifizierung aus. Soziale Qualifikation umfaßt insbesondere die Fähigkeit und Bereitschaft der einzelnen Arbeitskraft, sich in das betriebliche Sozialsystem zu integrieren, spezifische Formen der Disziplinierung wie der Kooperation zu beherrschen etc.

Berufliche und betriebliche Sozialisation verlaufen zu wichtigen Teilen bzw. Abschnitten der Ausbildung weitgehend parallel. Für den Lehrling tritt der Betrieb – und nicht nur über den Meister, Vorarbeiter etc. – nach und nach neben der Schule und dem Elternhaus auch als autonome Autorität auf, die entscheidenden Einfluß auf die Entwicklung des einzelnen haben kann. Von großer Bedeutung ist dabei zweifellos die soziale Position des Lehrlings im Betrieb. Merkmale dieser Situation sind z. B. Autoritätsgebundenheit, sozioökonomische Abhängigkeit, geringe alternative Lernchancen für den einzelnen im Vergleich zu seinen Altersgenossen, die Schulen besuchen, relativ härtere zeitliche Restriktionen, vielfältige Druck- und Sanktionsmöglichkeiten von seiten des Betriebes. Deutlich zeigt die Verknüpfung von Lernerfolg und Gehorsam: die soziale Asymmetrie der Schülersituation wird in der Lehre nicht nur fort-

gesetzt, sondern verstärkt. In der Lehre erfährt und lernt der einzelne bereits wichtige Momente seiner späteren Situation als Arbeiter (und damit auch als Teil der betrieblichen Arbeiterschaft); er lernt die Möglichkeiten und Grenzen seines Verhaltens den Kollegen und Vorgesetzten gegenüber kennen.

Auf der Basis der Lehrausbildung und insbesondere der Tatsache der engen Verbindung von Lehre und Betrieb war beim Facharbeiter in der Regel mit seinem beruflichen Selbstverständnis außer dem Sachverständnis auch eine mehr oder minder ausgeprägte *Identifikation* mit dem Produktionsprozeß und den aus seiner Organisation und Technik sich ergebenden grundlegenden Anforderungen an Arbeitsverhalten geknüpft.

Der Einzelbetrieb konnte sich auf ein bestimmtes Mindestmaß an spezifischen Fachkenntnissen ebenso verlassen wie auf Eigenschaften, die sich nicht unmittelbar aus einer bestimmten Fachqualifikation ergeben und die zusammenfassend als industrielle Erfahrung bezeichnet werden könnten (Vertrautheit mit einer spezifischen Umwelt – z.B. Werkhalle, Maschinenanordnung, Arbeitsplatzgestaltung etc. – ebenso wie das Erlernen von Verhalten in einer Organisation, wie ein Betrieb sie darstellt, aus der Perspektive des „Arbeiters“).

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung mußte für den Betrieb sein, daß Facharbeiter in der Regel bereits über ihre Ausbildung Betriebserfahrung, und das heißt auch *Herrschaftserfahrung*, hatten. Für den Facharbeiter war die soziale Ordnung des Betriebes und sein Platz darin beinahe so etwas wie eine Selbstverständlichkeit – er hatte dies in seiner Lehre „mitgelernt“. Die prinzipielle Anerkennung der Herrschaft, der er ausgesetzt ist, verbunden mit einem stark „sachlich“ orientierten Berufsverständnis, gewährten dem Einzelbetrieb hohe Nutzung des Leistungsvermögens von Facharbeitern bei einem Minimum von explizitem Herrschaftsaufwand. Facharbeiter ersparten damit dem Betrieb offenes Herrschaftshandeln und Organisationsaufwand.

Facharbeiter bekamen über ihre Ausbildung die Anerkennung spezifischer sachlicher und sozialer Kompetenz mitanerzogen. Facharbeiter waren deshalb für den Betrieb einsetzbar als Agenten betrieblicher Herrschaft. Sie hatten nicht nur gelernt, sich der „betrieblichen Vernunft“ zu fügen, sondern auch, sie mit zu vertreten und auszuüben – gewissermaßen an der Herrschaft über sich teilzuhaben. Seine betriebsorientierte berufliche Sozialisation, die sowohl praktische wie theoretische Fachausbildung, die persönliche Erfahrung als Arbeiter in der Produktion, aber auch die mitanerzogene Berufsbindung und die begrenzte Aufstiegserwartung machten den Facharbeiter zum „idealen“ Vertreter der unteren – noch stark fertigungsorientierten – Führungsgruppen im Betrieb.



Meister- und Vorarbeiterpositionen wurden daher fast durchweg mit Facharbeitern besetzt.

Facharbeiter hatten verhältnismäßig günstigen Bezug zu *Arbeitsdisziplin* (oft sogar vermittelt über Peer-Gruppen-Kontrolle); Zuspätkommen, Krankfeiern etc. widersprach prinzipiell dem Selbstverständnis des traditionellen Facharbeiters.

Facharbeiter hatten in der Regel ein hohes *Leistungsbewußtsein* („Berufsethos“) und somit auch eine besondere Leistungsbereitschaft. Das Erbringen von Leistung war für Facharbeiter gebunden an internalisierte Werte, wie Güte des Produktes, Verantwortung für das Produkt der eigenen Arbeit, aber auch an internalisierte Bedürfnisse der Selbstentfaltung in der beruflichen Tätigkeit und Selbstbestätigung.

Die über die Lehre vermittelten Qualifikationen des Facharbeiters sicherten in Ergänzung der fachlichen Qualifikationen und vor allem des potentiellen Leistungsvermögens im Sinne der Interessen des Einzelbetriebs insbesondere die Beweglichkeit betrieblicher Verfügung über die Arbeitskräfte. Die sozialen Qualifikationen der Facharbeiter werden darüber hinaus für den Betrieb wichtig, einmal gewissermaßen als „passive“ Stützen bestehender betrieblicher Herrschaftsstruktur, zum anderen als Potential von Herrschaftsstabilisierung im Betrieb. Dem Betrieb waren mit der Verfügung über den „Facharbeiter“ wichtige Interessen im Rahmen seines Arbeitskräfteeinsatzes erfüllt, ohne daß er diese in der Regel zum Verhandlungsgegenstand machen mußte: begrenzte Aufstiegsorientierung der Facharbeiter, Anerkennung einer besonderen Stellung im Betrieb und in der Gesellschaft, Berufsidentifikation etc.

Für das betriebliche Interesse am Facharbeiter mußte darüber hinaus von Bedeutung sein, daß Facharbeiter ein relativ hohes Maß an „*Betriebs-treue*“ zeigten<sup>19</sup>. Facharbeiter hatten auch häufig eine „statisch-defensive“ Grundhaltung<sup>20</sup>. Mit dieser war ein deutlich begrenztes Anspruchsniveau im Hinblick auf Arbeitsbedingungen, Qualifikation und berufliches wie gesellschaftliches Weiterkommen verbunden und vor allem eine grundsätzliche Akzeptierung der Arbeitersituation. Selbst wenn

19 Vgl. Lutz, B., Modelluntersuchung eines regionalen Arbeitsmarktes. Zusammenfassender Bericht, Band 4, 1. Kap., München 1973; vgl. auch: Lutz, B., Weltz, F., Zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel, Frankfurt 1966, S. 23.

20 Vgl. Weltz, F., Schmidt, G., Arbeiter und beruflicher Aufstieg, München 1971, S. 54 f.; Popitz, H., Bahrdr, H.P. et al., Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957.



sie strukturelle Gegebenheiten der Gesellschaft kritisch sahen, glaubten Facharbeiter selten an die Veränderbarkeit gesellschaftlicher Verhältnisse.

Die betriebliche und gesellschaftliche Stellung der Facharbeiter – „hochqualifiziert“ und „Arbeiter“ zu sein – bedingte mit die mögliche weitgehende Nutzung des Leistungsvermögens des Facharbeiters bei hoher Freizügigkeit des Betriebes im Einsatz und begrenzter Gratifikation<sup>21</sup>.

### c) Die Qualifizierbarkeit

Eine wichtige Leistung der betrieblichen Berufsausbildung ist es, Arbeitskräfte für eine Vielzahl von möglichen Arbeitsplätzen „adäquat“ – im Sinne betrieblicher Anforderungen – vorzubereiten. Facharbeiter haben aber im Vergleich zu Angelernten und Hilfskräften nicht nur eine breite Grundausbildung erhalten, sondern auch gelernt, zu lernen. Der Grundlagencharakter – insbesondere im Hinblick auf das vermittelte Schulwissen – der Lehrausbildung ist die Basis für das große Qualifizierungspotential des Facharbeiters. Für den Betrieb war das Wissen um das Vertrauen auf die Qualifizierbarkeit von Arbeitskräften von großer Bedeutung für die Produktions- und Entwicklungspolitik; es wird hier ein besonderer „zeitlicher“ Gesichtspunkt des betrieblichen Interesses am Facharbeiter deutlich: nicht nur als gegenwärtig spezifisch verwertbare Arbeitskraft, sondern auch als künftig andersartig verwertbare Arbeitskraft.

Facharbeiter stellten eine günstige *Rekrutierungsbasis* für höher qualifizierte Tätigkeiten auch außerhalb der Fertigung und Instandhaltung dar (z. B. Arbeitsvorbereitung, Techniker, Refa, untere Führungspositionen), bei denen einerseits die relativ breite fachliche Grundausbildung, andererseits die gründliche betriebliche Sozialisation eine Rolle spielten. Ihr besonderes Qualifikationsangebot ließen die Facharbeiter für Tätigkeiten geeignet erscheinen, die vor allem auch Vertrautheit mit den betrieblichen Verhältnissen und dem Produkt bzw. den einzelnen Bearbeitungsgängen erforderten. Auch deshalb wurden untere Vorgesetztenpositionen (Vorarbeiter, Meister) fast durchwegs mit Facharbeitern besetzt. Dies gilt, etwas eingeschränkt, auch für die Technikerpositionen in der Arbeitsvorbereitung und in der Konstruktion.

21 Zur Struktur der Qualifikation des Facharbeiters vgl. auch: Krings, I., Lutz, B., Überlegungen zur sozio-ökonomischen Rolle akademischer Arbeitskräfte. HIS 18, Hannover 1972.

Facharbeiter stellten ein ergiebiges und rentables *Weiterbildungsservoir* für den Betrieb dar. Facharbeiter ließen sich mit relativ geringen Kosten für den Betrieb weiterbilden. Ihre breite Grundausbildung gab ihnen die Möglichkeit, die Anforderungen an neuen technischen Anlagen oder gar neue Technologien leichter zu bewältigen als angelernte Arbeiter.

Der Betrieb hatte so die Möglichkeit, mit relativ geringen Mitteln das Leistungsvermögen von Arbeitskräften, über die er verfügte, in eine von ihm gewünschte Richtung zu erhöhen: Qualifizierungspotential bedeutete *Potential betrieblicher Freizügigkeit*. Die Chance, Bedarf an höherer Qualifikation zu decken, ohne Neueinstellungen vornehmen zu müssen, schaffte dem Betrieb über die Nutzung seines „innerbetrieblichen Arbeitsmarktes“ Unabhängigkeit vom „äußeren“ Arbeitsmarkt.

In vielen Fällen war die Qualifizierbarkeit des Facharbeiters für den Betrieb sicher auch gerade deshalb von großem Wert, weil der aufgestiegene Facharbeiter – als Meister oder Konstrukteur – Erfahrung und Wissen des Einsatzes auf niedrigerer bzw. anderer Qualifikationsebene mitbrachte, die zudem in der Regel betriebsspezifisch waren.

Wichtig erschien jedoch dabei gerade die Wahrscheinlichkeit, daß im Facharbeiter gewissermaßen „noch etwas drin steckt“, ohne daß der Facharbeiter seinerseits dieses Vermögen dem Betrieb als Forderung nach Gratifikation umsetzen konnte. Die Nutzung des Qualifikationspotentials blieb in hohem Maße durch betriebliche Entscheidungen steuerbar, d.h. in welcher Richtung der einzelne Facharbeiter sich etwa spezialisierte oder weiterbildete, war maßgeblich mitbestimmt durch den Betrieb und seine Arbeitskräftepolitik. Nutzte der Betrieb darüber hinaus das Qualifizierungspotential im Rahmen seiner „Anreizpolitik“, so konnte gezielte Aufstiegspolitik sowohl die Leistungsbereitschaft seiner Arbeitskräfte erhöhen wie auch den sozialen Frieden im Betrieb stabilisieren.

Die Arbeitskräfte „sahen“, daß Aufstieg in ihrem Betrieb möglich war, was den Reiz eines Betriebswechsels minderte; der Betrieb konnte also davon ausgehen, daß „Aufsteiger“ relativ stark an den Betrieb gebunden waren. Auch die Qualifizierbarkeit von Facharbeitern konnte als ein Mittel zur *Stabilisierung innerbetrieblicher Sozialstrukturen* gesehen werden, ohne zusätzlichen Herrschaftsaufwand, wie als Mittel der Disziplinierung und des Leistungsanreizes über den Kreis der von betrieblicher Qualifizierungspolitik direkt betroffenen Arbeitskräfte hinaus.

Weiter war die Qualifizierbarkeit der Facharbeiter für den Einzelbetrieb von Interesse zur Erzeugung von speziell benötigtem Leistungsvermögen und als Basis möglicher Autonomie des Einzelbetriebes am

Arbeitsmarkt. Schließlich stellte die Qualifizierbarkeit von Facharbeitern *ohne Honorierungszwang* für den Betrieb ein erhebliches Moment der Beweglichkeit in der Verwertung der von ihm verfügbten Arbeitskräfte dar. Die Begrenztheit des Anspruchsniveaus der Facharbeiter ermöglichte vielen Betrieben, einerseits dem stärker werdenden Aufstiegsdruck gerade dieser Arbeitskräftegruppe bis zu einem gewissen Grad nachzugeben, andererseits aber doch viele Facharbeiter durch Selektion, Minimal- und Scheinaufstieg bzw. nur Umsetzung an höher bezahlte Arbeitsplätze in jenen Bereichen der Produktion zu „halten“, wo der Betrieb die günstigste Verwertung der spezifischen Qualifikationskombination des Facharbeiters sah.

Gerade im Hinblick auf die Qualifizierbarkeit des Facharbeiters wird die Bedeutung der „*Unbestimmtheit*“ seiner *Gesamtqualifikation* deutlich, die zumindest theoretisch die Chance der Bestimmung durch den Betrieb einschließt und die, ebenso theoretisch, aber auch die Chance für den einzelnen Arbeiter impliziert, sich mit Erfolg von der Abhängigkeit vom einzelnen Betrieb zu lösen.

## 2. Mögliche Entwicklungstendenzen

Der große Wert, den der Facharbeiter in der Vergangenheit ohne Zweifel für deutsche Industriebetriebe hatte, basierte auf der weitgehenden Entsprechung seiner besonderen Qualifikation – hier in weitestem Sinne verstanden – und den durch die wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmten Einsatzinteressen der Betriebe. Diese haben sich im Laufe des letzten Jahrzehnts erheblich verändert: Zu solchen Veränderungen ist der technisch-organisatorische Wandel ebenso zu rechnen wie Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, im Bildungssystem oder die Ausprägung neuer Ansprüche und Perspektiven in bezug auf Arbeit, Freizeit und Aufstieg im Zuge des allgemeinen Anstiegs des Lebensstandards. Diese Entwicklungen konnten nicht ohne Auswirkung bleiben auf das Qualifikationsangebot der Facharbeiter wie auf die Einsatzinteressen der Betriebe, vor allem aber auf das Verhältnis beider zueinander.

Die traditionelle Komplementarität und damit der Einsatz von Facharbeitern, so ist nicht auszuschließen, kann daher zum Problem werden. Die früheren Vorteile des Einsatzes von Facharbeitern können unter den

22 Vgl. etwa Friedrichs, G., Hrsg., *Automation – Risiko und Chance*, Frankfurt 1965.

veränderten Einsatzbedingungen — aus betrieblicher Sicht — zu *Nachteilen* und insbesondere zu Schwierigkeiten betrieblicher Einsatzpolitik werden:

- a) Gerade die *fachliche Qualifikation*, das Fachwissen und die besonderen Fähigkeiten des Facharbeiters dürften, so wenigstens wird in der Diskussion über die Auswirkungen des „technischen Fortschritts“ häufig behauptet, wegen ihres starken Praxisbezuges eher *veralten* als die anderer Qualifikationsgruppen. Technisch-organisatorische Veränderungen in der Fertigung „entwerten“ häufig auch das internalisierte Arbeits- und Qualitätsbewußtsein von Facharbeitern.

So machte man in der Stahlindustrie die Erfahrung, daß die Besetzung von hochmechanisierten Walzstraßen mit (hochqualifizierten) „Handwerkern“ durchaus nicht zu optimalen Ergebnissen führte, da diese die Anlagen zu sorgsam — und damit unterhalb des möglichen Leistungsgrades — führten. Eine robustere Behandlung der Anlagen widersprach ihren internalisierten Vorstellungen einer „richtigen“ Behandlung von Maschinen. Nach einiger Zeit wurden sie deshalb durch (weniger „qualifizierte“) angelernte Arbeiter ersetzt.

Weiter muß damit gerechnet werden, daß Facharbeiter gerade wegen ihrer starken Berufsidentifikation *Widerstand* gegen technisch-organisatorische Veränderungen leisten, besonders dort, wo durch diese ihre besondere Qualifikation gefährdet erscheint oder bestimmte bisher geübte Grundprinzipien der Arbeit nicht mehr anwendbar sind.

Andererseits kann die hohe fachliche und insbesondere betriebs-spezifische Spezialisierung von Facharbeitern (z. B. an Anlagen, deren Bedienung ganz besondere Erfahrungen und Anwendungskennntnisse erfordern) dazu führen, daß der Betrieb in starkem Maße von Einzelpersonen abhängig wird, die über diese spezifischen Qualifikationen verfügen. Besonders bei angespannter Arbeitsmarktlage kann diese *Abhängigkeit* für den Betrieb zum Problem werden.

Häufig beinhaltet Facharbeitertätigkeit hohe technisch-ökonomische Verantwortung, was sowohl die betriebliche Kontrollmöglichkeit des Handelns von Facharbeitern erschwert wie auch wiederum Abhängigkeit von einzelnen Facharbeitern oder Facharbeitergruppen bedeuten kann. Nicht selten sind in der Fertigung gerade sogenannte „Schlüsselpositionen“ mit Facharbeitern besetzt.

Andererseits dürfte die seit geraumer Zeit herrschende Facharbeiterknappheit, besonders auf dem Hintergrund der neuen gesellschaftspolitischen und speziell bildungspolitischen Veränderungen in Westdeutschland — verstärkte Bildungswerbung, Berufsbildungsgesetz, Arbeitsförderungsgesetz (AFG) etc. —, für eine zunehmende Zahl von

Betrieben die einzelbetriebliche Verfügung über die potentiell verfügbaren Facharbeiter problematischer machen, dürften sich tendenziell die Möglichkeiten der Nutzung der politischen Vorteile des Einsatzes von Facharbeitern bedrohlich verengt haben und deshalb Nachteile und Gefahren des Facharbeitereinsatzes deutlicher hervorgetreten sein.

- b) Zentrale Aspekte der „*sozialen Qualifikation*“ von Facharbeitern waren in der Vergangenheit die Bereitschaft, betriebliche Autorität und das betriebliche hierarchische System zu akzeptieren und die hohe Leistungsbereitschaft bei relativ begrenztem Anspruchsniveau. Auf dem Hintergrund der bereits erwähnten Veränderungen im Bereich des Bildungssystems wie auch der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungstendenzen, die insgesamt wohl zu einer Ausweitung der Erwartungen an Arbeitsbedingungen, materielle Gratifikation und insbesondere Aufstiegsmöglichkeiten auch in der Arbeiterschaft geführt haben, erscheint es fraglich, wieweit dieser Aspekt des Qualifikationsangebotes von Facharbeitern auch heute noch ohne weiteres vorausgesetzt werden kann.

In dem Maße, in dem bei jüngeren Facharbeitern die „statisch-defensive Grundhaltung“ durch eine grundsätzlich „offensivere“ Haltung abgelöst wird – und vieles spricht dafür, daß dies der Fall ist <sup>23</sup> –, muß damit gerechnet werden, daß „Mehrleistungen“ auch mit auf explizite *Honorierung gerichteten Erwartungen* verknüpft sind bzw. die Aussicht auf solche Honorierung zu einer wesentlichen Voraussetzung für die Motivation zu „zusätzlichen“ Leistungen wird.

Weiter ergeben sich aus der Verschiebung des Einsatzes <sup>24</sup> von Facharbeitern auch neuartige Anforderungen an seine soziale Qualifikation: Mit dem häufigen Einrücken von Facharbeitern in untere Führungspositionen, insbesondere verknüpft mit der Konfrontation mit einer immer größeren Zahl von ausländischen Arbeitern, verbinden sich *Führungsaufgaben*, die durch das traditionelle Meisterverhalten – das ja bis zu einem gewissen Grade Fortführung von Facharbeiterverhalten darstellte – nur bedingt lösbar scheinen. (So wird das klassische „Führungsmittel“ des „Vormachens“ in zunehmendem Maße in seiner Anwendbarkeit eingeschränkt und muß durch zusätzliche „pädagogische“ Mittel ergänzt werden, für deren Beherrschung aber die Lehre und der normale Erfahrungshintergrund eines Facharbeiters

23 Vgl. hierzu Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I., Facharbeiter und berufliche Weiterbildung, Berlin 1973.

24 Vgl. hierzu Abschnitt I/3

kaum die geeignete Voraussetzung liefert.) Damit ist bereits der Aspekt der Qualifizierbarkeit des Facharbeiters angesprochen.

- c) Im Hinblick auf seine *Qualifizierbarkeit* kann die besondere „pragmatische“ Qualifikationsbasis, die Bedeutung der „Erfahrung“ im beruflichen Selbstverständnis des Facharbeiters und als Qualifikationsvorsprung gegenüber anderen Gruppen im Betrieb dort zum Problem werden, wo die Arbeitsanforderungen einem raschen Wandel unterworfen sind, vor allem, wenn neue „theoretische“ Kenntnisse erforderlich werden. Gerade die starke Verbundenheit von Facharbeitern mit einem bestimmten „Beruf“ kann dort, wo Umsetzungen oder Neudefinitionen der Arbeitsaufgabe notwendig werden, unter Umständen zum Hindernis werden.

Ein weiterer Problemaspekt ist mit den Erwartungen, die an Weiterqualifizierung geknüpft werden, verbunden. In der Vergangenheit erwies sich die Qualifizierbarkeit von Facharbeitern für den Betrieb gerade deshalb so wertvoll, weil aus zusätzlicher Qualifizierung meist kaum zusätzliche Ansprüche (an Aufstieg, bessere Bezahlung oder andere Formen der Gratifikation) abgeleitet wurden. Solche „Bescheidenheit“ kann – nach der Ablösung der beschriebenen statisch-defensiven Grundhaltung – nicht mehr ohne weiteres vorausgesetzt werden.

Betriebe, die an einer Weiterqualifizierung von Facharbeitern interessiert sind, sehen sich möglicherweise mit Aufstiegs- und Honorierungserwartungen konfrontiert, die zu erfüllen sie nicht in der Lage oder nicht bereit sind.

### 3. Die Qualifikation des Facharbeiters aus betrieblicher Sicht

Die beschriebenen Probleme stellen – dies beweist unter anderem auch die Diskussion um die „Entqualifizierung“ des Facharbeiters – zweifelsohne die Frage des Einsatzes von Facharbeitern in der Industrie neu. Der sich anbietenden Vermutung einer Reduzierung des betrieblichen Interesses an der besonderen Qualifikation des Facharbeiters steht nun das Faktum des von fast allen Betrieben beklagten Facharbeitermangels gegenüber. Eher kann man davon sprechen, und die folgende Analyse von Äußerungen der befragten Personalleiter wird dies illustrieren<sup>25</sup>, daß

<sup>25</sup> Eine differenzierte Bewertung des Facharbeiters aus betrieblicher Sicht wird in unserer Befragung an zwei Punkten explizit angesprochen (vgl. Anlage B):

das Interesse an der Verwertung von Facharbeiterqualifikationen unter den heutigen Produktionsbedingungen eine spezifische Akzentuierung erfahren hat. Bestimmte Aspekte des Qualifikationsangebotes der Facharbeiter mögen an Gewicht verloren haben, dafür erfahren andere eine verstärkte und zum Teil durchaus neuartige Bedeutung.

Befragt nach der besonderen Bedeutung von Facharbeitern für ihren Betrieb, nannten die Personalleiter am häufigsten die Flexibilität ihrer Einsatzmöglichkeiten (in 35 Fällen), ihre Selbständigkeit (in 27 Fällen) und die Qualität ihrer Arbeit (in 22 Fällen) als die hervorstechendsten Merkmale.

Weitere Aspekte, deren Bedeutung in allen Interviews häufiger hervorgehoben wurden, waren:

- Breite und Vielseitigkeit des Arbeitsvermögens
- Theorieverständnis
- die Fähigkeit, Zeichnungen zu lesen
- Materialkenntnis
- Kritikfähigkeit
- Einsparung von Verwaltungsaufwand und Überwachung
- Zuverlässigkeit
- Erfahrung

Die Gewichtung der verschiedenen Merkmale der Facharbeiterqualifikation im Urteil der Personalleiter zeigt eine deutliche Akzentuierung relativ „unbestimmter“ Qualifikationselemente gegenüber fachlich spezifischen, „bestimmten“ Qualifikationen. „Qualität der Arbeit“ und „Materialkenntnis“ sind zwar wichtige Bezugspunkte betrieblichen Interesses am Facharbeiter, „Flexibilität“ und „Selbständigkeit“ werden aber offenbar auf dem Hintergrund der gegenwärtigen Produktionsstruktur in der Mehrzahl der befragten Betriebe besonders hoch ge-

in den Fragen zur Einschätzung der Bedeutung der Lehre (Fragen III/5 und 7).

In den zwei Fragen zum Facharbeitereinsatz: „Worin besteht der Unterschied in Ihrem Betrieb zwischen gelerntem Facharbeiter und angelerntem Arbeiter?“ „Worin wird die besondere Bedeutung des gelernten Facharbeiters für den Betrieb gesehen?“ (Fragen V/2 und 3).

Die Fragen zur Einschätzung der Lehre und zur Bedeutung des Facharbeiters für den Betrieb wurden „offen“ gestellt. Deshalb sind die Antworten der Personalleiter unterschiedlich ausführlich und unterschiedlich differenziert. Während sich manche der Befragten auf Stichworte beschränkten, gaben andere sehr ausführliche Begründungen. Der Schwerpunkt der Analyse liegt dementsprechend auf einer qualitativen Auswertung.



schätzt. Traditionelle Merkmale der Facharbeiterbeurteilung wie „Erfahrung“ und „Zuverlässigkeit“ werden dagegen weniger betont.

Zeichnet sich aus diesen Befunden bereits ein verändertes Interesse der Betriebe am Facharbeiter ab, so wird dies bei genauerer Analyse des Untersuchungsmaterials noch deutlicher. Wieder sei hierbei von den oben behandelten drei Grunddimensionen der Facharbeiterqualifikation ausgegangen.

#### a) Die fachliche Qualifikation

Zunächst einmal scheint es nach wie vor für die Betriebe wichtig, mit dem Einsatz von Facharbeitern eine Garantie für bestimmte fachliche Fähigkeiten – Kenntnisse und Fertigkeiten – verbinden zu können. Der Betrieb schätzt die Gewähr, daß Facharbeiter eine „geordnete“ Fachausbildung erhalten haben, deren Inhalt weitgehend mit den eigenen Verwertungsinteressen übereinstimmt. Das kommt in der Betonung der Kenntnisse und Fertigkeiten der Facharbeiter gegenüber gewissen Angelernten und Hilfsarbeitern immer wieder deutlich zum Ausdruck. Globale Aussagen der Personalleiter über die Unersetzbarkeit der Facharbeiter wie etwa: „Ohne Facharbeiter könnten wir gar nicht produzieren“, beziehen sich wohl auch heute meist in erster Linie auf den Aspekt der fachlichen Qualifikation.

Die in der Lehre vermittelte Materialkenntnis, die gesammelten Erfahrungen im Gebrauch verschiedenster Werkzeuge, verbunden mit „schulischen“ Qualifikationen wie Werkstoffkunde, Geometrie oder etwa Beherrschung der technischen Sprache (Fachausdrücke) stellen aus der Sicht der Betriebe auch heute für viele Arbeitsplätze gewissermaßen eine „unersetzliche“ Basis dar.

Die besondere fachliche Ausbildung von Lehrlingen hat aber vor allem auch zur Folge, daß Facharbeiter unter verschiedensten betrieblichen Bedingungen eingesetzt werden können; die Facharbeiterqualifikation deckt offensichtlich auch heute noch ein breites Feld der Anforderungen an Arbeit in Industriebetrieben ab.

Darin, wie in der Selbständigkeit des Facharbeiters, erkennt man die Chance zu höherer *Beweglichkeit im Arbeitskräfteeinsatz*:

„Der Facharbeiter ist im Einsatz flexibler, er kann z. B. ohne weiteres je nach Bedarf zum Fräsen, Drehen oder Schleifen eingesetzt werden.“

Von vielen Personalleitern wird diese enge Verknüpfung von fachlicher Qualifikation des Facharbeiters und dem betrieblichen Interesse nach Flexibilität im Einsatz besonders hervorgehoben:



„Er macht eine bessere Arbeit, ist selbständiger und hat mehr Geschick.“

„Der Facharbeiter ist vielseitiger, er schöpft aus reichem Wissen und kann mit höherem theoretischem und praktischem Können aufwarten.“

„Es ist für den Angelernten z. B. unmöglich, im Moment anfallende Arbeiten, die eine gewisse manuelle Fertigkeit voraussetzen, zu bewältigen.“

Und so wird immer wieder die Bedeutung der *Selbständigkeit* der Facharbeiter betont:

„Die besondere Bedeutung des gelernten Facharbeiters sehen wir im Betrieb darin, daß er imstande ist, vollständig in sich abgeschlossene Arbeiten selbständig zu bewältigen und hierbei nach Zeichnung zu arbeiten.“

„Die Flexibilität und Selbständigkeit. Hinzu kommt das umfassende Können des Facharbeiters – dem Angelernten kann nur das oder jenes gezeigt werden.“

„Der Facharbeiter arbeitet halt selbständiger. Der Angelernte muß einen Meister haben. Er muß sozusagen die Lehre am Arbeitsplatz nachmachen. Der Facharbeiter ist auch kritischer, weil er mehr Erfahrung und mehr Verantwortungsbewußtsein hat, nicht nur in der Arbeit, sondern überall. Der Hilfsarbeiter ist nicht so beweglich – ihm muß angeschafft werden.“

Solche Antworten machen deutlich, daß in vielen Betrieben der Facharbeiter nicht lediglich mit einem zeitlich umrissenen Aufgabenbündel an einem bestimmten Arbeitsplatz identifiziert wird.

Der enge Zusammenhang zwischen „Flexibilität“ und „Qualität der Arbeit“ des Facharbeiters und betrieblichen Interessen, insbesondere an Freizügigkeit im Einsatz von Arbeitskräften, soll am Beispiel eines mittelgroßen Unternehmens der *Druck- und Rotationsmaschinenherstellung* verdeutlicht werden.

Die Herstellung erfolgt überwiegend in Einzelfertigung. Obwohl die Fertigung der vom Betrieb hergestellten Produkte traditionell sehr stark an den Einsatz von Facharbeiterqualifikationen gebunden ist (technologische Komplexität, niedrige Toleranzen etc.), hat man in den letzten Jahren „wo immer möglich“ aufgrund des Facharbeitermangels Angelernte in die Produktion hereingenommen. Der Einsatz von Angelernten – und d.h. die Substitution von Facharbeitern durch sie – stieß aber auf harte Grenzen, die wohl weniger durch technische Voraussetzungen der Fertigung als durch marktbedingte Organisationsmerkmale der Produktion gesetzt waren. So skizzierte der Personalleiter die betrieblich gegebene Notwendigkeit des Facharbeitereinsatzes wie folgt:

„Der Facharbeiteranteil in der Fertigung beträgt 73%. Solange es sich um Einzelfertigung handelt, ist der Gelernte unverzichtbar, weil er über bessere Kenntnisse der Werkzeuge und des Materials verfügt und vor allen Dingen auch Zeichnungen lesen kann. Hinzu kommt die Organisation der Fertigung in geschlossenen Abteilungen. Verschiedene Produkte werden in verschiedenen Abteilungen fertiggestellt. Durch die wechselnde Produktion und die Vielfältigkeit des Produktionsprogrammes ist ein Mann nicht immer voll auslastbar in einer Abteilung; das bedeutet, daß die Leute Springer sein müssen

und das kann kein Angelernter sein. Die spezielle Funktion als Springer gehört daher bei uns zur Ausbildung.“

Der Facharbeiter hat seinen besonderen Wert für die Firma darin, daß er, den jeweils augenblicklichen Produktionsanforderungen entsprechend, rasch von einem Arbeitsplatz zum anderen wechseln, unterschiedliche Maschinen gleichermaßen bedienen und überwachen kann, ohne daß jeweils ein gesonderter Aufwand des Betriebes für solche Arbeitskräfteumstellungen nötig wäre.

Dieser betrieblichen Einsatzsituation von Facharbeitern entspricht die Betonung der Qualität der Arbeit und der Flexibilität des Einsatzes durch den Personalleiter. Insbesondere im Hinblick auf die Variabilität des Leistungsvermögens bleibt die Kluft zwischen Facharbeiter und Angelerntem für den Personalleiter unüberbrückbar:

„Der Angelernte kann sich wohl im Laufe der Zeit qualifizieren, aber einseitig. Der Facharbeiter ist ein Spezialist auf mehreren Gebieten. Der Angelernte wird spezialisiert, der Facharbeiter spezialisiert sich selbst und schneller als der Angelernte.“

Die Konzentration des betrieblichen Interesses auf die Flexibilität des Facharbeiters wird im Falle eines Betriebes deutlich, der *Buchungsautomaten, Kleincomputer und EDV-Anlagen* – durchweg in Großserie – herstellt.

Auf dem Hintergrund langanhaltenden Facharbeitermangels hat der Betrieb in den letzten Jahren zügig die Produktionsanlagen modernisiert und Angelernte anstelle von Facharbeitern eingesetzt. So der Personalleiter zur heutigen Situation:

„Wir haben nur noch 25% Facharbeiter, und nur da, wo wir sie brauchen, sind sie eingesetzt.“

„Wo nicht unbedingt Facharbeiter nötig sind, setzen wir einen Angelernten ein – und wir haben damit gute Erfahrungen gemacht.“

Trotz ausgedehnter und erfolgreicher Facharbeiter-Substitutions-Politik erkennt der Personalleiter aber offenbar eine Grenze des betrieblich möglichen Verzichts auf Facharbeiter.

„Auf eine gewisse Anzahl von Angelernten muß bei uns aber in der Produktion wieder ein Facharbeiter kommen... Eine bestimmte Anzahl von Facharbeitern wird als Springer eingesetzt, d.h. wir ziehen sie aus ihren Abteilungen raus und setzen sie bei sehr starkem Bedarf in anderen Bereichen ein... Wir werden, um dem Facharbeitermangel begegnen zu können, die Ausbildung wieder verstärken müssen... Außerdem müssen wir die Facharbeiterlöhne attraktiver machen, ... Insgesamt müssen wir suchen, vor allen Dingen den Stamm von Facharbeitern zu halten, einerseits durch entsprechenden Einsatz, andererseits durch eine geschlossenen Lohnpolitik.“

Hier wird deutlich, was wohl für viele Betriebe gilt: Je weniger Facharbeiter im Betrieb eingesetzt sind, desto wichtiger wird für den Betrieb die Freizügigkeit im Einsatz von Facharbeitern:

„Die besondere Bedeutung des Facharbeiters liegt in der Flexibilität des Einsatzes... Der gelernte Facharbeiter kann viel breiter eingesetzt werden, hat ein breiteres Spektrum und kann in qualifiziertere Tätigkeiten eingesetzt werden. Der Angelernte ist nur für ein ganz begrenztes Gebiet einsetzbar.“

Das besondere Interesse der Betrieb an der Arbeitskraft „Facharbeiter“ wird schließlich von nicht wenigen Personalleitern explizit in *Kostengesichtspunkten* ausgedrückt. Mag im Schnitt der Lohn eines Facharbeiters immer noch höher liegen als der eines Angelernten – die Differenz ist unter dem Druck der Arbeitsmarktverhältnisse kleiner geworden. Häufig ist der Facharbeiter bei langfristiger Kalkulation wohl sogar billiger als der Angelernte (im Hinblick auf Fluktuation, Qualifizierbarkeit etc.). Vor allem werden aber die zusätzlichen „Leistungen“, die mit dem Einsatz von Facharbeitern verbunden sind, auch unter Kostenaspekten gesehen.

Besonders bei Umstellungen dürften die Qualifikationsanpassungskosten, die dem Betrieb entstehen, bei Facharbeitern erheblich niedriger ausfallen als bei Angelernten. Bei komplizierten oder anfälligen Anlagen, bei häufigen Produktionsumstellungen, bei sehr hohen Qualitätsansprüchen kann der Einsatz von Facharbeitern „billiger“ sein als der von an sich niedriger bezahlten angelernten Arbeitern, die unter Umständen die routinemäßige Arbeit auch verrichten können, die aber bei den hier häufiger auftretenden Besonderheiten dann doch die Hilfe qualifizierter Kräfte in Anspruch nehmen müssen. So kann sich der Einsatz „teurer“ Facharbeiter letzten Endes doch als wirtschaftlicher erweisen.

„Unbedingt vonnöten ist die Arbeitsqualität des Facharbeiters beim Bohrbetrieb und Spitzendrehen, im Modell- und Vorrichtungsbau. Hier einen Angelernten dauernd einzusetzen, käme zu teuer.“

Insgesamt erscheint der „produktionsbegleitende“ *Organisationsaufwand* bei Facharbeitereinsatz geringer als bei Angelernten.

„Ein höherer Anteil von Angelernten kommt für die Werkstatt nicht infrage. Der Facharbeiter entscheidet selber, er hat die entsprechenden theoretischen Kenntnisse... Das Wissen muß in der Werkstatt gespeichert sein, sonst wird die Verwaltung zu groß...“.

Von nicht geringer Bedeutung ist für viele Betriebe dabei offensichtlich auch, daß die Facharbeiter gewissermaßen Lücken betrieblicher Standardisierung und Kontrolle füllen und hierdurch dem Betrieb offenes Herrschaftshandeln wie auch „unproduktive“ Kosten ersparen.

„Der gelernte Facharbeiter bringt uns geringeren Verwaltungsaufwand und geringere Verwaltungskosten, er erspart zum großen Teil die Arbeitsvorbereitung und

ist selbständig in der Planung. Würden wir mit mehr Angelernten arbeiten, müßten wir die Konstruktionsabteilung wesentlich erweitern. Der Facharbeiter ist an sich imstande, nach einer Skizze zu arbeiten. Das kann ein Angelernter nicht.“

Von 19 Personalleitern wurden als Auswirkungen des akuten Facharbeitermangels Überstunden, von 17 der Zwang zur Auftragsvergabe, von 7 eine Minderung der Qualität der Produktion und von 6 die Notwendigkeit, auf Leiharbeit auszuweichen, genannt. In jedem Fall waren damit unmittelbare Kostenprobleme für die Betriebe angesprochen.

„Wir müssen Aufträge nach außen vergeben, dadurch wird das Produkt natürlich teurer. Außerdem versuchen wir... durch Überstunden auszugleichen.“

„Der Facharbeitermangel hat einen deutlichen Qualitätsrückgang mit sich gebracht. Wir haben häufiger Ausschuß und mehr Reklamationen als früher.“

„Den Bedarf an Facharbeitern haben wir 1970 durch Einsatz von Leihkräften überbrückt... Man hat allerdings nicht besonders gute Erfahrungen gemacht... Einmal ... die sind wesentlich teurer ... zum anderen, weil es sich zum Teil um Ausländer handelt, deren Arbeitsplatztreue nicht besonders gelobt werden kann.“

„Wir müssen Angelernte mit höherwertigen Arbeiten beschäftigen und dann diese schärfer überwachen – das schafft indirekte Kosten in der Produktion.“

„Im Bereich der Dreherei habe ich eine sehr viel höhere Investitionsquote als in anderen Bereichen, ich muß mehr in Maschinen (numerisch gesteuert – einfache Bedienung) stecken, das ist trotz schlechter Wirtschaftlichkeitsberechnung einfach nötig.“

Der Einsatz angelernter und niedriger bezahlter Arbeitskräfte kann also vielfach durchaus die „teurere“ Lösung darstellen, unter Umständen selbst dort, wo Facharbeiter scheinbar unterqualifiziert eingesetzt sind, d. h. ein großer Teil ihres Qualifikationspotentials bei routinemäßig laufender Produktion nicht abgerufen wird. Die Existenz eben jenes zusätzlich vorhandenen Potentials gewährt dem Betrieb nicht nur größere Flexibilität in der Programmierung der Produktion, sondern ermöglicht ihm eine Minimisierung des produktionsbegleitenden Kontroll- und Organisationsaufwandes. Vorteile, die etwa anfallende zusätzliche Lohnkosten bei weitem aufwiegen.

Scheinen so die positiven Aspekte des Qualifikationspotentials des Facharbeiters auch heute noch – selbst unter veränderten Einsatzbedingungen – für Betriebe wichtig und lohnend, so wurden mögliche *negative Momente* von Personalleitern *kaum erwähnt*. Weder scheint das „Veralten“ der Kenntnisse und Fertigkeiten von Facharbeitern in metallverarbeitenden Betrieben ein allgemeines Problem darzustellen noch der Widerstand von Facharbeitern gegen technische Neuerungen. Im Gegenteil, vielfach scheinen bei der Einführung und Erprobung von den für

die Metallverarbeitung typischen Neuerungen mittlerer Größenordnung Facharbeiter eine wichtige Rolle zu spielen<sup>26</sup>.

Größere Aktualität hat dagegen die Abhängigkeit der Fertigung von den Qualifikationen einzelner oder Gruppen von Facharbeitern. Hierbei ist nicht so sehr das Phänomen des allgemeinen Facharbeitermangels angesprochen, durch die das Problem seine besondere Akzentuierung erfährt, als vielmehr die Tatsache, daß vielfach die Fertigung bestimmter Artikel nur auf der Basis der Erfahrung und der Spezialkenntnisse einzelner Facharbeiter möglich oder wirtschaftlich erscheint.

## b) Die soziale Qualifikation

Die sozialen Qualifikationen der Facharbeiter scheinen für die Betriebe weitgehend unverändert ihre Bedeutung behalten zu haben. Immer wieder wird hervorgehoben, daß Facharbeiter einen verhältnismäßig (d. h. im Vergleich zu an- und ungelernten Arbeitern) „positiven“ Bezug zur Arbeitsdisziplin haben. Trotz vieler Klagen über das Absinken der Qualität der Lehrlinge und das Nachlassen der Arbeitsmoral auch bei Facharbeitern macht man einen deutlichen Unterschied zwischen dem Arbeitsverhalten von Facharbeitern und dem von Angelernten oder Hilfskräften. Zuspätkommen, Krankfeiern etc. widerspräche dem Selbstverständnis des Facharbeiters.

„Der Facharbeiter ist in der Art verlässlicher, verwendet mehr Sorgfalt auf die ihm anvertrauten Arbeiten, ist vielseitiger und intelligenter und kann jederzeit auf seine Berufsausbildung zurückgreifen.“

„Facharbeiter arbeiten besser und beständiger – man muß nicht dauernd hinterher sein.“

Generell erwartet man vom Facharbeiter Verantwortungsbewußtsein, größere Arbeitsdisziplin und Leistungsbereitschaft.

Aussagen wie „Der Facharbeiter ist das Rückgrat des Betriebes“ richten sich also nicht allein auf das Wissen und Können des Facharbeiters – sie gelten auch der Tatsache, daß sich im gelernten Facharbeiter gewissermaßen der soziale Aufbau und die technisch-organisatorisch bedingte Arbeitsteilung des Industriebetriebes widerspiegeln. Die sozialen Qualifikationen des Facharbeiters selbst im „unterqualifizierten“ Einsatz in der Produktion an Arbeitsplätzen, die mit angelernten Arbeitern besetzt werden könnten, haben für den Betrieb einen besonderen Wert.

26 Dies zeigte sich etwa bei einer Untersuchung über die Einführung numerisch-gesteuerter Werkzeugmaschinen. Vgl. Schultz-Wild, R., Weltz, F., Technischer Wandel und Industriebetrieb.

In mehreren der untersuchten Betriebe wurde explizit das Interesse betont, auch in „Angelerntenabteilungen“ einen gewissen Mindestbesatz von deutschen Facharbeitern zu erhalten – zur Störungshilfe, Überwachung und auch als „Vorbild“. „Entqualifizierung“ von Facharbeitern stellt somit aus betrieblicher Sicht nicht notwendigerweise ein Negativum dar, eher eine Frage der optimalen Verwertung verfügbarer Qualifikationen.

Am klarsten wird die Wertschätzung der besonderen „sozialen Qualifikationen“ der Facharbeiter in den Aussagen zur Einschätzung der *Bedeutung der Lehre* herausgestellt: Die Lehre als Mittel der Sozialisation im Betrieb richtet sich ja nicht nur auf die einzelbetriebliche Besonderheit der Produktion und des Produktes, sondern auch auf die hierarchische Gliederung, Sanktionsformen und besondere betriebliche Verhaltensvorschriften.

Die Lehrlingsausbildung scheint auch heute noch, so läßt sich zumindest aus den Aussagen der Personalleiter schließen, dem Betrieb nicht nur bestimmte Voraussetzungen der fachlichen Mindestqualifikation des Facharbeiters – wie Materialkenntnis, Maschinenpraxis – zu sichern, sondern auch die Vermittlung sozialer Qualifikationen.

„Die Lehrlinge werden betriebspezifisch ausgebildet, sind ausgerichtet auf die Eigenarten des Betriebes, das verkürzt die Einarbeitungszeit z.B. sehr wesentlich.“

„Eine Lehrwerkstatt ist für unseren Betrieb unbedingt erforderlich, da nur auf diesem Wege die nötige Spezialausbildung erfolgen kann. Außerdem werden die Lehrlinge frühzeitig in die Organisation des Betriebes eingeführt.“

Es ist freilich ein Einzelfall im Rahmen unserer Erhebung, daß das Interesse an betrieblicher Sozialisation so offen formuliert wird:

„Es ist unser Interesse, daß die berufliche Ausbildung anders abläuft als die schulische, von staatswegen finanzierte. Die Berufsausbildung sollte nicht als Schule, sondern als Fabrik mit harter Ausrichtung betrieben werden.“

Die starke Bezogenheit der Lehrlingsausbildung auf die je spezifischen Anforderungen des Betriebes, d. h. die Möglichkeit, im Rahmen der Lehre jeweils auch seine besondere Qualifizierungsinteressen einzusetzen, wird von vielen Personalleitern mit ins Zentrum des Interesses am Facharbeiter gestellt. Am Absolventen einer vollständig über- und außerbetrieblich ablaufenden Berufsausbildung würden viele Betriebe längst nicht das Interesse zeigen, das sie offensichtlich am betriebs-spezifisch ausgebildeten Facharbeiter haben.

Betriebsbezogenheit der Ausbildung und im Rahmen der Ausbildung vermittelte Erfahrung betrieblicher Wirklichkeit sind auch heute noch entscheidende Aspekte der Qualifikationsbasis des Facharbeiters. Viele

Betriebe würden auf eine eigene Lehrwerkstatt und die Ausbildung von Lehrlingen verzichten, wäre durch andere Ausbildungsformen der *betriebliche Sozialisationseffekt* sichergestellt.

### c) Die Qualifizierbarkeit

Der Qualifizierbarkeit von Arbeitskräften kommt unter den Bedingungen des raschen technisch-organisatorischen Wandels erhöhte Bedeutung zu; unter diesem Aspekt wurden Bedenken zur Situation der Facharbeiter geäußert. Diese scheinen allerdings von den befragten Personalleitern kaum geteilt zu werden. Für sie stellt gerade die „solide“ Grundausbildung der Facharbeiter die wichtigste Basis für deren spätere Qualifizierbarkeit und damit ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber dem angelernten Arbeiter dar:

„Der ausgebildete Facharbeiter kann jederzeit auf Grund- und Spezialkenntnisse zurückgreifen, für den Angelernten ist es schwieriger, sich im nachhinein Kenntnisse anzueignen.“

Solche Qualifizierungsprozesse werden häufig als „Spezialisierung“ bezeichnet:

„Nur in einer Lehrlingsausbildung kann einigermaßen zweckgebunden eine breite Grundlage vermittelt werden, die die Voraussetzung für spätere Spezialisierung ist.“

Die Fähigkeit der Spezialisierung bedeutet aber hier nicht Einseitigkeit, sondern sie wird im Gegenteil als wesentliche Voraussetzung der *vielfältigen Einsatzmöglichkeiten* des Facharbeiters begriffen. Spezialisierung wird gleichgesetzt mit der Fähigkeit, sich rasch in neue Aufgabengebiete einzuarbeiten.

„Der Angelernte kann sich wohl im Laufe der Zeit qualifizieren, aber einseitig. Der Facharbeiter ist ein Spezialist auf mehreren Gebieten. Der Angelernte wird spezialisiert. Der Facharbeiter spezialisiert sich selbst und schneller als der Angelernte.“

„Der gelernte Facharbeiter ist besser spezialisiert, weil er vielseitiger ist. Der normale Ungelernte kommt nie zu dem Grundwissen, das ein ausgebildeter Facharbeiter während seiner Ausbildung mitbekommen hat.“

Die Befürchtung, daß Facharbeiter unter Bedingungen raschen technologischen Wandels mit den an sie gestellten fachlichen Anforderungen nicht würden mithalten können, stellt sich also aus betrieblicher Sicht kaum dramatisch dar. Dies reflektiert jedoch nicht allein die offensichtlich doch beträchtliche Qualifizierungsfähigkeit von Facharbeitern, sondern muß auch auf dem Hintergrund der Gesamtqualifikation von Fach-



arbeitern gesehen werden wie auch der spezifischen Ausprägung des „technischen Fortschritts“ in der metallverarbeitenden Industrie.

Technischer Wandel scheint sich in der Mehrzahl metallverarbeitender Betriebe wesentlich weniger spektakulär und vorwiegend in kleineren Schritten zu vollziehen als vielfach angenommen, vor allem nur bei einem relativ kleinen Teil der Arbeitsplätze zu wirklich neuen „fachlichen“ Anforderungen zu führen<sup>27</sup>. Gewichtiger erscheint, daß der Einsatz neuer Technologien zur Konfrontation eingespielter und verfestigter Organisations- und Kooperationssysteme mit neuen Anforderungen an Arbeitsverhalten, Kooperation und Organisation führt. Gerade in der Übergangsphase können die „Flexibilität“ des Facharbeiters wie der breite Fächer seiner sozialen Qualifikationen eine entscheidende Erleichterung, wenn nicht überhaupt Voraussetzung sein, diese Anpassung zu vollziehen.

So ist der zunehmende Einsatz von an- und ungelernten ausländischen Arbeitskräften – seinerseits ja auch Folge des Facharbeitermangels – für viele Betriebe verbunden mit der Notwendigkeit, Facharbeiter in anderen Funktionen als bisher einzusetzen – insbesondere auch als Vorgesetzte und Ausbilder der in aller Regel industrieunerfahrenen ausländischen Arbeitskräfte. (Die Bedeutung dieses Interesses zeigt unsere Analyse des Einsatzes von ehemaligen Facharbeitern in Aufstiegspositionen.) Hiermit sind nicht unerhebliche zusätzliche Qualifikationsanforderungen an Facharbeiter verbunden. Deren Erfüllung scheint nun – stärker als auf fachlichem Gebiet – in vielen Betrieben ein Problem darzustellen. Klagen über *mangelnde Führungseigenschaften* der Meister und Vorarbeiter sind häufig; die Bedeutung von Schulung zur „Menschenführung“ für diese Gruppe wird immer wieder betont.

Größeres Gewicht wird jedoch einem Folgeproblem der allgemein gestiegenen Bedeutung der „Weiterbildung“ zugemessen: Die Betriebe sehen sich einem wachsenden „*Erwartungsdruck*“ gegenüber, zusätzliche Qualifizierung auch durch bessere Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen zu honorieren. Wie sich Betriebe diesem Problem gegenüber verhalten, wird ein zentrales Thema von Kapitel IV sein.

Nirgendwo führt die Konstatierung solcher Schwierigkeiten jedoch zu einer Verringerung des Interesses am Einsatz von Facharbeitern, sie kann vielmehr selbst gerade als deren Ausdruck aufgefaßt werden.

27 Vgl. hierzu: Kern, H., Schumann, M., Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein; Schultz-Wild, R., Weltz, F., Technischer Wandel und Industriebetrieb.



#### 4. Die Rolle betrieblicher Bedingungen

Die Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Interesse am Einsatz von Facharbeitern erfolgte bislang auf einer sehr allgemeinen Ebene. Es stellt sich nun die Frage, wieweit dieses Interesse Reflexion je spezifischer Bedingungen ist, unter denen sich betrieblicher Arbeitskräfteeinsatz vollzieht. Die Beantwortung dieser Frage setzte eigentlich eine Differenzierung der Äußerungen von Personalleitern in den zentralen Dimensionen der betrieblichen Situation (etwa Art und Organisation der Produktion, Stellung auf dem Arbeitsmarkt, Größe des Betriebes etc.) voraus. Der Versuch, durch solche Aufgliederungen (etwa nach Groß- und Mittelbetrieben, Betrieben mit Serien- und Einzelfertigung, in einem ländlichen und einem städtischen Einzugsgebiet) Aufschluß über entscheidende Einflußgrößen betrieblicher Interessen am Einsatz von Facharbeitern zu erhalten, erbrachte keine klar strukturierbaren Ergebnisse. Dies war in Anbetracht der notwendigen Beschränkung auf jeweils nur eindimensionale und sehr grobe Indizes, aber auch wegen der geringen Trennschärfe der Äußerungen der Personalleiter nicht überraschend.

Ergänzend hierzu wurden die Äußerungen, in denen die Personalleiter das bekundete Interesse abzuleiten und zu begründen suchten, ausgewertet. (Auch hier muß allerdings die begrenzte Aussagefähigkeit solcher subjektiven Begründungen betont werden.)

Im wesentlichen bezog man sich daher auf drei Komplexe:

- Die *Qualität des Produktes* (womit auch konstruktive Eigenarten und technologische Komplexheit gemeint sind): Mit Qualität des Produktes verbindet sich nicht selten die Einschätzung der besonderen Marktchance für relativ hochwertige Erzeugnisse. Nicht wenige Werke, gerade des westdeutschen Maschinenbaus, sehen ihre Absatzmöglichkeiten gegenüber der ausländischen Konkurrenz nicht zuletzt in einem hohen Qualitätsstandard der Erzeugnisse. „Qualität“ meint in der Regel: geringe Toleranzen, hochwertige Materialien, fehlerfreie Montage, Verschleißfestigkeit und Zuverlässigkeit im Gebrauch – Ziele, für deren Verwirklichung der Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte in Bearbeitung und Montage nach wie vor notwendig erscheint.

„Bei uns können nur bestqualifizierte Facharbeiter eingestellt werden. Die Anforderungen sind hier höher als in der Elektromechanik; sie müssen die gesamte Hydraulik beherrschen.“

„Die Art des Produktes verlangt einen so hohen Facharbeiteranteil (im Bereich der Produktion von insgesamt 250 Arbeitern etwa 200 Facharbeiter), wenn man z. B. berücksichtigt, daß hier Spezialteile gebaut werden für die Reaktortechnik

und für verschiedene andere Forschungsgebiete, wobei außerdem zu berücksichtigen ist, daß es sich bei diesen Teilen oft um völlige Neuentwicklungen handelt.“

„Wir brauchen den Facharbeiter bei unseren Präzisionsprodukten, da er einfach nötig ist. Da können Angelernte einen Facharbeiter so gut wie nicht ersetzen.“ (Hersteller von Werkzeugmaschinen in Einzelfertigung).

Auch die folgenden Äußerungen beziehen sich offenbar vor allem auf Anforderungen an die Qualität des Produktes. Umgekehrt ergibt sich aus dieser Abhängigkeit von Facharbeiterqualifikationen, daß unter Umständen der Produktionsprozeß modifiziert werden muß, gelingt es nicht, in ausreichender Zahl Facharbeiter zu rekrutieren.

„Wir müssen in der Produktion immer mehr auf Ungelernte ausweichen. Dadurch leidet die Qualität. Der Ausschuß ist größer, deshalb müssen wir zusätzlich Leute in der Kontrolle beschäftigen.“ (Hersteller von Spinn-, Strick- und Wirkmaschinen in Einzelfertigung und kleinen Serien).

Solche Abhängigkeit vom Facharbeitereinsatz aufgrund bestimmter Merkmale des Produktes wird besonders häufig von kleineren Betrieben mit Einzel- und Kleinserienfertigung genannt.

— *Die technische Ausstattung des Fertigungsprozesses*

Betriebe mit Einzelfertigung und relativ gering rationalisierter Fertigung benötigen — so wird häufig argumentiert — den Facharbeiter nach wie vor in der unmittelbaren Fertigung; hier muß der Facharbeiter „der Mann an der Maschine“ sein.

Serienfertiger fragen aber oft nicht weniger dringlich dem Facharbeiter nach. An neugebildeten Arbeitsplätzen hochtechnisierter Fertigungsanlagen ist der Facharbeiter nicht selten unabdingbar, da er Kenntnisse über Produkt und Prozeß verbindet. (Die oftmals postulierte Kombination von gelernten Arbeitskräften und Technikern an solchen Anlagen wird offenbar in der Praxis seltener angestrebt, als dies möglicherweise aus abstrakten Überlegungen heraus erwartet werden könnte.)

„An teure Maschinen kann man nur Facharbeiter stellen. Außerdem ist die Einzelfertigung mit Angelernten allein oder in höherem Umfang nicht denkbar.“ (Hersteller von Baumaschinen in Kleinserie und Einzelfertigung).

„Es handelt sich um eine komplizierte Fertigung, die hohe Genauigkeit der Meßdaten erfordert. In vergleichbaren Unternehmen kann es eigentlich nicht anders sein: für die Fertigung braucht man Facharbeiter.“ (Hersteller von Einspritzpumpen f. KFZ, wechselnde Seriengröße).

„Unbedingt vonnöten ist die Arbeitsqualität des Facharbeiters beim Bohrbetrieb, Spitzendrehen und im Modell- und Vorrichtungsbau.“ (Hersteller von Pumpen und Bohrgeräten in Einzelfertigung).

– *Die Anforderungen des Marktes*

Neben der Zielsetzung, über eine hohe Produktqualität die Marktposition zu halten, werden Saisonschwankungen und die Möglichkeit plötzlicher, betrieblich unvorhersehbarer Marktveränderungen (Mode, Abhängigkeit von anderen Produktmärkten etc.) oftmals als Bedingungen genannt, die Facharbeitereinsatz in der Fertigung oder in produktionsbezogenen Bereichen wie Arbeitsvorbereitung, Kontrolle, Instandhaltung und Wartung etc. erforderlich machen.

„... durch den steten Wandel auf dem Markt brauchen wir Facharbeiter in der Fertigung ...“ (Hersteller von Uhren und Rechenmaschinen in Großserie).

Mögen diese Einzelbegründungen auch Anhaltspunkte dafür liefern, woran sich in einzelnen Betrieben das Interesse am Einsatz von Facharbeitern knüpft, so erscheint bemerkenswert, daß solche konkreten Ableitungen nur von relativ wenigen Personalleitern vorgenommen werden. Bei der Mehrzahl der Äußerungen fehlt ein solcher Bezug zu spezifischen Einsatzbedingungen, sie bleiben vielmehr recht allgemein.

Dies dürfte nicht so sehr auf mangelnde Ausdrucksfähigkeit oder einen ungenügenden Reflexionsgrad der befragten Personalleiter zurückzuführen sein, als auf die Tatsache, daß in der Mehrzahl der Betriebe sich der „Beitrag“, den Facharbeiter zur Erreichung der betrieblichen Ziele liefern, eben nicht an so spezifischen und eher „traditionellen“ Einsatzbedingungen festmachen läßt; es scheint vielmehr gerade die hohe Unabhängigkeit der Verwertungsmöglichkeiten von Facharbeiterqualifikationen von den je besonderen Einsatzbedingungen zu sein, die das allgemein große Interesse der Betriebe an diesen erklären.

Hierfür spricht auch, daß das Interesse am Qualifikationsangebot des Facharbeiters wie die Schwierigkeiten, die aus dem Facharbeitermangel resultieren, praktisch in allen Betrieben zum Ausdruck gebracht werden.

Zweifelloos wachsen den Facharbeitern – dies wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten deutlich – unter den sich verändernden Einsatzbedingungen neue Funktionen zu. Gerade der Übergang zur Serienfertigung hat – dies wird noch im einzelnen zu zeigen sein – den Bereich sinnvoller Verwertung von Facharbeiterqualifikationen vielfach erweitert (etwa im Werkzeugbau, in Instandhaltung und Arbeitsvorbereitung). Dies gilt selbst in solchen Betrieben, die in umfangreichem Maße Facharbeiter durch andere Qualifikationsgruppen oder „Rationalisierungseffekte“ substituiert haben.

Gerade unter „modernen“ Fertigungsbedingungen können der Aspekt der „Flexibilität“ wie der Beitrag der Facharbeiter zur Stabilität betrieblicher Sozialverhältnisse neue und allgemeinere Bedeutung gewinnen.

## 5. Zusammenfassung

Der Versuch, abschließend das Interesse der Betriebe am Facharbeiter, so wie es in den Äußerungen der Personalleiter sich manifestierte, auf einen Nenner zu bringen, muß sich auf einige eher allgemeine Feststellungen beschränken.

- Das starke Interesse der Betriebe am Facharbeiter ist begründet in der besonderen *Kombination von fachlichen und sozialen Qualifikationen* sowie seiner ausgeprägten Qualifizierbarkeit. Hervorragende Merkmale des Facharbeiters sind die hohe Variabilität des Arbeitsvermögens, das vor allem dem betrieblichen Interesse an flexiblem Einsatz entspricht, sowie die starke Betriebsbezogenheit der Ausbildung, die insbesondere dem Interesse der Betriebe an der Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte an das betriebliche Produktions- und Sozialsystem und dem Interesse an der Bereitschaft der Arbeitskräfte zur Bindung an den einzelnen Betrieb entgegenkommt. Es besteht eine weite Spanne der *Komplementarität von Angebot* an besonderer Qualifikationsstruktur der Arbeitskraft *Facharbeiter und Bedarf* an besonderem Leistungsvermögen der Arbeitskraft bei den Betrieben.
- So kommt offenbar die besondere Qualifikation des Facharbeiters dem betrieblichen Bedürfnis, sich rasch und kurzfristig an veränderte *Markt- und Produktionsgegebenheiten anpassen* zu können, besonders stark entgegen. Der Facharbeiter ist nicht nur fähig, sondern auch bereit, diesen Aspekt seiner Qualifikation durch den Einzelbetrieb verwerten zu lassen. Der Facharbeitereinsatz stellt für den Betrieb ein Instrument dar, durch das anstehende oder notwendig werdende produktions- oder marktbedingte Veränderungen seines sozialen und organisatorischen Systems zu bewältigen sind.
- Durch den Einsatz von Facharbeiter-Qualifikationen kann sich der Betrieb einen Handlungsspielraum sichern, der in der gegenwärtigen betrieblichen Praxis primär genutzt wird, *Veränderungen* des gegenwärtigen Systems der *Arbeitsorganisation* und des *Arbeitseinsatzes* möglichst gering zu halten. Auch kostenmäßig eröffnet der Einsatz von Facharbeitern dem Betrieb gewisse Möglichkeiten, anstehende Veränderungen, die Investitionsaufwand erfordern würden, hinauszuzögern.
- Der breite Bereich der Komplementarität zwischen Qualifikationsangebot des Facharbeiters und betrieblichem Bedarf an Arbeit begründet, daß das *Interesse* am Einsatz von Facharbeitern *generell* ist in dem Sinne, als allgemeine Qualifikationsmerkmale wie Flexibilität der Einsatzmöglichkeiten, Qualität der Arbeit, Zuverlässigkeit etc. im Vordergrund stehen.

- Das Interesse am Einsatz von Facharbeitern ist insofern auch allgemein, als so gut wie in allen Betrieben, gleich welcher Größenordnung, gleich ob in Serien- oder Einzelproduktion gefertigt wird, gleich auch, ob der Betrieb hochkomplexe elektronische Anlagen oder Einzelaggregate in Zulieferung zu anderen Betrieben produziert, der Bedarf an Facharbeitern groß ist.
- Aus dem breiten Interesse an Facharbeiter-Qualifikation folgt, daß der *Bedarf* an Facharbeitern tendenziell „*expansiv*“ ist. Einmal, weil das besondere Qualifikationsangebot des Facharbeiters einen Einsatz auch dort wirtschaftlich und sinnvoll erscheinen läßt, wo die spezifische fachliche Qualifikation nicht unbedingt erforderlich ist, z. B. im „unterqualifizierten Einsatz“. Zum anderen, weil auch durch technologische oder organisatorische Innovationen bedingte Veränderungen des Arbeitseinsatzes immer wieder neue Bereiche der sinnvollen Verwertung von Facharbeiter-Qualifikationen entstehen lassen. Schließlich, weil die Gewährleistung des besonderen Qualifikationsangebotes der Facharbeiter, das ja unter anderem wesentlich auch durch das begrenzte Anspruchsniveau konstituiert ist, gegeben ist, solange ein gewisses Überangebot an Facharbeitern vorhanden ist.
- Das Interesse der Betriebe an der Verfügung über Facharbeiter-Qualifikation ist „*konservativ*“ insofern, als diese es den Betrieben ermöglicht, den Veränderungsdruck bzw. seine Rückwirkungen auf das betriebliche System zu reduzieren.

Jeder dieser Einzelaspekte für sich erklärt noch nicht befriedigend das unverändert große Interesse der Betriebe am Facharbeiter. Zusammen allerdings bewirken sie, daß der Facharbeiter in vielen Fällen für den Betrieb offenbar in besonderem Maße mehr leistet oder „einbringt“ (auch wenn es sich nicht immer unmittelbar in der Bilanz niederschlägt), als der Betrieb „bezahlen“ muß.

Dabei erscheint wichtig, daß der Facharbeiter im Hinblick auf seine Qualifikation *nicht laufend*, d.h. im „normalen“ Arbeitsprozeß voll *beansprucht wird*, daß aber zeitweise, oft unvorhergesehen, seine breite Qualifikationsbasis wie seine Lernfähigkeit genutzt werden. Der Betrieb *honoriert* den Facharbeiter typischerweise für die Erfüllung *relativ bescheiden definierter Arbeitsaufgaben*, ist aber zur Erreichung des betrieblichen Produktionszieles auf die Verfügung nicht honorierter Bestandteile der Facharbeiterqualifikation angewiesen.

Daraus leitet sich für den Betrieb das Interesse an einem besonderen Zug der Gesamtqualifikation des Facharbeiters ab: seiner Bereitschaft, auch *ungünstigere Arbeitsbedingungen fraglos hinzunehmen*, vor allem

auch das Fehlen einer jeweils adäquaten, langfristigen Honorierung für besonderen Einsatz, etwa in Form von Aufstieg, höherer Entlohnung, wie dies ja grundsätzlich bei Angestellten unterstellt werden muß.

*Voraussetzung wie auch Produkt* des Einsatzes von Facharbeitern ist, daß sie über Qualifikationen verfügen, die „überschüssig“ sind. Der Facharbeiter bringt die Befähigung mit, mit Problemen fertig zu werden, die über seine „normale“, definierte Tätigkeit hinausführen. Die Überschussqualifikation ist ihrerseits auch Produkt des Facharbeitereinsatzes, da über Arbeitsorganisation und „offizielle“ Definition seiner „Leistung“ die offen bewertete Qualifikation reduziert wird auf Routineaufgaben. Für den Facharbeiter erscheint diese tatsächlich von ihm ausgeführte Arbeit dann oftmals geradezu als *Gratifikation* und nicht als Anlaß, „angemessene“ Entlohnung zu fordern, wenn ihm die Möglichkeit gegeben wird, aus der Routine auszuschwenken und seine überschüssige Qualifikation einzusetzen.

Die in der Regel nicht honorierten Teile der Facharbeiterqualifikation, als überschüssige Qualifikation in je konkretem betrieblichem Einsatz latent vorhanden, sind für den Einzelbetrieb von großer, oftmals entscheidender Bedeutung, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

- In der laufenden Produktion – Der hohe Wert der Facharbeiterqualifikation liegt offenbar vielfach genau darin, daß sich der Betrieb durch Facharbeitereinsatz große *Kosten* und *explizite Regelungen sparen kann*, die in der Anpassung relativ unbestimmter Produktionsziele an die stets variablen und unvorhersehbaren betrieblichen Produktionsbedingungen – Marktverhältnisse, Auftragslage etc. – anfallen. Genau diese Anpassungsfunktion übernimmt der Facharbeiter sozusagen kostenlos und betrachtet dies häufig noch als eine Gratifikation, die die Attraktivität seiner Arbeit ausmacht, während mit dem Einsatz anderer Arbeitskräfte der Betrieb dafür oftmals hohe Planungs-, Analysen-, Überwachungs-, Organisations- etc. -aufwendungen übernehmen müßte.
- Bei Veränderung des Produktionsprozesses oder des Produktes – Hier kann der Betrieb gegebenenfalls auf die „überschüssige“ Qualifikation des Facharbeiters zurückgreifen und ist nicht im gleichen Umfang wie bei weniger und spezieller qualifizierten Produktionsarbeitern auf den Austausch auf dem Arbeitsmarkt angewiesen. Gerade im Hinblick auf Veränderungen stellt die Verfügung über Facharbeiter die *Grundlage bestimmter Produktions- und Produkt-Marktstrategien* dar.

All dies trägt dazu bei, daß das Interesse der Betriebe an der Verfügung über Facharbeiterqualifikationen auch unter „modernen“ Einsatzbedingungen intensiv und vor allem „expansiv“, d.h. unter heutigen Arbeits-

marktbedingungen *praktisch unbegrenzt* ist und dies auch wohl noch in absehbarer Zeit sein wird. Insofern erweist sich die Erwartung der befragten Personalleiter, daß ihre Betriebe auch in Zukunft mit Facharbeitermangel konfrontiert sein würden, als begründet.





#### IV. Reaktion der Betriebe auf Facharbeitermangel

Das traditionell starke Interesse der Betriebe an Facharbeiterqualifikationen ist – so ergaben die Überlegungen des letzten Abschnitts – offenbar bedingt durch Produktionstechnik und Produktionsorganisation einerseits und Formen der sozialen Organisation von Betrieben andererseits. Aufgrund seiner Ausbildung und Sozialisation erscheint der „Facharbeiter“ auch heute für viele Produktionsbereiche unersetzbar, stellt der Facharbeiter jenen Typ von Arbeitskraft dar, der im Hinblick auf die gegebene technische und soziale Struktur der Industrieproduktion betrieblichen Interessen besonders entspricht.

Der Mangel an Verfügbarkeit von Facharbeitern muß daher in der Industrie zu Folgeproblemen führen. Der Facharbeitermangel hat sich nicht plötzlich eingestellt, sondern ist gewissermaßen aus der Entwicklung der westdeutschen Wirtschaft nach 1945 „erwachsen“: rasche Expansion der Produktion, Ausschöpfung des inländischen Arbeitsmarktes und schließlich die Erweiterung der Möglichkeiten zur weiterführenden Bildung. Der Facharbeitermangel ist insofern nicht neu, vielmehr ein Problem, auf das hin von seiten der Betriebe bereits seit vielen Jahren mehr oder minder gezielt Produktions- und Personalpolitik betrieben werden mußte.

Wir können also zunächst davon ausgehen, daß in fast jedem Betrieb *Arbeitskräftepolitik auch Politik im Hinblick auf Facharbeitermangel* sein muß. Mit ganz wenigen Ausnahmen wurde dies auch von den Personalleitern der von uns befragten Unternehmen explizit zum Ausdruck gebracht. Unabhängig davon, in welchem Maße Betriebe bewußt Politik im Hinblick auf den Facharbeitermangel betrieben, ob überhaupt grundlegende Überlegungen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes in die aktuelle Arbeitskräftepolitik einwirkten, wird die Tatsache des Mangels an Facharbeitern von den meisten der von uns befragten Unternehmen bewußt in Beziehung gesetzt zum augenblicklich praktizierten Arbeitskräfteeinsatz. Der Facharbeitermangel ist für viele Betriebe heute nicht nur als ein akutes und zeitlich begrenztes Problem relevant, auf das mit spezifischen Maßnahmen geantwortet werden muß, sondern er ist in vielen Fällen bereits bis zu einem gewissen Grade im Gesamten des betrieblichen Handelns verfestigt.

Zentrale Fragestellung des folgenden Abschnittes, der sich mit der auf Facharbeiter gerichteten Einsatzpolitik von Betrieben beschäftigt, ist die Auseinandersetzung betrieblicher Interessen mit dem Phänomen des Fach-

arbeitermangels. Eine besondere Akzentuierung erfährt diese dadurch, daß es sich nicht nur um Reaktionen auf das knappe Angebot von Facharbeitern handelt, sondern daß das Phänomen der Facharbeiterknappheit seinerseits wesentlich Produkt „expansiver“ betrieblicher Arbeitskräftepolitik ist.

## 1. Neueinstellung von Facharbeitern

Auf dem Arbeitsmarkt sind gegenwärtig – so geht aus den Äußerungen der Personalleiter wie auch aus den betrieblichen Personalstatistiken hervor – kaum mehr Facharbeiter zu bekommen. Es gibt praktisch keinen funktionierenden zwischenbetrieblichen Teilarbeitsmarkt für Facharbeiter.

Zwar wird die *Anwerbung* von Facharbeitern auch zu den Maßnahmen gezählt, mit denen man dem Facharbeitermangel begegnen könne, viel verspricht man sich allerdings nicht davon.

„Im Augenblick wenden wir noch die Mittel an, die jedes Unternehmen anwendet, zunächst eine Anfrage beim Arbeitsamt, die veranstalten dann Werbung im gesamten Bundesgebiet und ab und zu kommen Leute, die ins Rhein-Main-Gebiet wollen. Außerdem natürlich durch Annoncenwerbung, aber das ist ja nur ein ständiges Verschieben ... Wir betrieben Werbung aller Art – aber ohne Erfolg. ...“

„Alle drei Wochen setzen wir Inserate in die Zeitung, die allerdings keine Resonanz haben.“

„Das Echo auf Inserate ist „gleich Null“ – wir müssen den Schwerpunkt auf die Lehrlingsausbildung legen.“

Interessant ist allerdings das Beispiel eines Betriebes, in dem konsequent – und bislang mit Erfolg – versucht wurde, Facharbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

Dabei handelt es sich um einen kleineren Zulieferbetrieb der Kraftfahrzeugindustrie – noch im Besitz der Gründerfamilie – mit etwa 250 Beschäftigten, davon 100 Facharbeiter, in dem ausschließlich ein Produkt in Serien zwischen 100 und 500 Stück gefertigt wird. Die Arbeit in der Fertigung erfolgt durchweg im Akkord und überwiegend durch Facharbeiter. Seit 1945 wird auf eine eigene Lehrlingsausbildung verzichtet, es bestehen auch keine Pläne, eine solche aufzunehmen. Bislang gelang es, den Bedarf an Facharbeitern über den regionalen Arbeitsmarkt zu decken. Voraussetzung dafür war einmal die günstige Lage des Betriebes (Großstadt, aber Nähe zum Bahnhof, wodurch ein ländliches Einzugsgebiet erschlossen wurde). Entscheidend aber war das extrem hohe Lohnniveau (mit Stundenverdiensten bis zu DM 13,- bzw. Monatsverdiensten von DM 2.000,-).

Der dargestellte Fall erscheint bemerkenswert, weniger weil er illustriert, daß auch heute noch eine Einsatzpolitik, die sich auf die Rekrutierung

von Facharbeitern über den Arbeitsmarkt stützt, möglich ist, vielmehr weil er deutlich macht, welcher extremen Verdienstanreize es als Voraussetzung solcher Politik bedarf. Immerhin lagen die gezahlten Stunden- bzw. Monatsverdienste bis zu 50 Prozent über dem Niveau in vergleichbaren Betrieben.

## 2. Ausbildung von Lehrlingen

Die Unmöglichkeit, Facharbeiter in größerer Zahl über den Arbeitsmarkt von außen zu rekrutieren, verweist auf die Bedeutung der Ausbildung von Lehrlingen. 38 von 62 befragten Personalleitern bezeichneten die Lehrlingsausbildung als die wichtigste Maßnahme zur Begegnung des Facharbeitermangels.

Fast alle der untersuchten Betriebe verfügen über eine eigene Lehrlingsausbildung, wobei diese in der Regel in einer gesonderten *Lehrwerkstatt* stattfindet. Eine solche gesonderte Lehrlingsausbildung wird auch, mit Ausnahme von zwei Fällen, als unbedingt erforderlich angesehen. Die Zahl der Lehrlinge nahm in 25 der untersuchten Unternehmen in den letzten fünf Jahren ab; in 19 Betrieben blieb sie konstant, nur in 12 nahm sie zu.

Diese Entwicklung dürfte weniger auf gezielte Einschränkungen der Betriebe zurückzuführen sein als auf ein „ungenügendes“ Angebot an Bewerbern um Lehrstellen. 31 Personalleiter gaben an, daß der Bedarf an Lehrlingen nicht gedeckt werden könne; 29 meinten, daß das Angebot an Bewerbern gerade noch zur Deckung des Bedarfes, d.h. zur Besetzung der vorhandenen Lehrstellen ausreiche, und nur 12 Betrieben scheint das Angebot an Bewerbern so groß zu sein, daß eine gewisse Selektion möglich ist. Für nicht wenige Betriebe stellt sich die Unterdeckung recht drastisch:

„Das Angebot an Lehrlingen ist nicht ausreichend. Früher konnte man Eignungsuntersuchungen machen, heute muß man alles nehmen, was kommt; dennoch bekommt man von 60 gesuchten Lehrlingen nur 25. Die Fluktuation im Lehrlingsbereich beträgt 60 - 65%.

„Der Lehrlingsmangel ist bei weitem das größte Problem bei uns, man hat eine für 30 Lehrlinge ausgebaute Lehrwerkstatt lediglich mit ca. 5 Lehrlingen besetzt.“

Wo sich die Zahl der Lehrlinge in den letzten Jahren verringert hat, geht dies fast durchweg auf ein unzureichendes Angebot an Bewerbern zurück. Nur 3 von 25 Betrieben, in denen die Zahl der Lehrlinge in den letzten Jahren abgenommen hat, gaben an, daß das Angebot an Bewerbern um Lehrstellen ausreichend sei. Andererseits wird selbst bei einem Viertel

jener 12 Betriebe, bei denen eine Zunahme der Lehrlingszahl festgestellt werden konnte, erklärt, daß das Angebot an Bewerbern nicht ausreiche: man hätte offensichtlich die Zahl der Lehrlinge noch erhöht, wenn dies möglich gewesen wäre.

Die Zahl der in den einzelnen Betrieben ausgebildeten Lehrlinge wird also weitgehend von der Zahl der jeweiligen *Bewerber* bestimmt. Sicher wird bisweilen auf eine maximale Ausnutzung des Angebots an Bewerbern verzichtet, im wesentlichen aber nur in solchen Fällen, wo dies eine kostspielige Erweiterung der Ausbildungsstätten erfordern würde. So wird auch dort, wo für die Zukunft eine Einschränkung oder gar Auflösung der Lehrwerkstatt ins Auge gefaßt wird, dafür meist der unzureichende Lehrlingsnachwuchs als Grund angegeben.

Das Nachwuchsproblem verschärft sich noch weiter: Nicht nur bleibt die Zahl der verfügbaren Lehrlinge hinter dem Bedarf der Betriebe zurück, ein wachsender Anteil der Lehrlinge geht dem Betrieb als Facharbeiter noch während der Lehre oder unmittelbar danach durch Weiterbildung und/oder Berufswechsel verloren. Nach Angaben der befragten Personalleiter ist nur die Hälfte der ausgebildeten Lehrlinge nach drei Jahren noch im Betrieb bzw. kehrt nach der Bundeswehr wieder in den Lehrbetrieb zurück.

Über den *Verbleib* der *abgewanderten Lehrlinge* besteht beträchtliche Unsicherheit; man weiß nur in vereinzelten Fällen, was aus ihnen geworden ist. Immerhin verweist man in 21 Betrieben aber auf die Bedeutung der Abwanderung von Lehrlingen zu weiterführenden Schulen. Nach Schätzung der Personalleiter wandern etwa 20% der Lehrlinge dorthin ab. Der „Schwund“ durch Weiterbildung ist besonders groß bei „guten“ Lehrlingen, weshalb manche Betriebe gezielt von sich aus eine „negative“ Auslese unter den Bewerbern betreiben:

„Wir nehmen nur das mittlere Drittel der Volksschüler – mit den unteren können wir nichts anfangen, das obere Drittel haut uns sowieso ab nach der Lehre.“

Trotz dieser Erfahrungen äußerten nur 5 der 73 Unternehmen die Absicht, ihre Lehrwerkstatt zu verkleinern oder erwogen sogar, diese aufzulösen. 7 Betriebe planen dagegen den Neuaufbau einer Lehrwerkstatt, 12 eine Kapazitätsausweitung und 42 eine unveränderte Weiterführung. Der Umfang der Lehrlingsausbildung wird nur eingeschränkt, „wenn es nicht anders geht.“

„Das Lehrlingsangebot ist stark zurückgegangen, momentan sind es noch 43, nach Abschluß der Prüfung im Februar 72 noch 23 Lehrlinge . . . Das Angebot an Lehrlingen entspricht nicht den Erfordernissen, manche Berufsgruppen sind gar nicht mehr zu bekommen . . . Wenn sich herausstellen sollte, daß die Modernisie-

rung der Lehrwerkstatt nichts mehr bringt, werden wir die Ausbildung einstellen.“

„Lehrlinge sind unsere Hauptnachwuchsquelle für Facharbeiter – wir planen eine Ausweitung der Kapazität der Lehrwerkstatt um ein Drittel.“

Eine qualitative Verbesserung der betrieblichen Lehrausbildung wird in mehreren Fällen angestrebt:

„Hochmoderne und technisierte Anlagen erfordern eine andere Ausbildung. Unsere gegenwärtige Lehrwerkstatt ist unzulänglich und wenig attraktiv . . .“

Einige Betriebe planen, in ihr Angebot an Lehrstellen neue Lehrberufe aufzunehmen:

„Die Lehrwerkstatt soll im großen und ganzen unverändert bleiben – wir sehen jedoch eine Kapazitätserweiterung für Elektroniker vor.“

Zwar klagten 21 Personalleiter über die schlechte Qualität des Angebots an Bewerbern um Lehrstellen, aber die kritische Einschätzung der Qualität der Lehrlinge („negative“ Auslese, „Auslaugen“ der Volksschule durch Ausbau der höheren Schulen, Auswirkungen der Bildungsreformen etc.) mindert nicht die Bedeutung, die der Lehrlingsausbildung von den Betrieben zugemessen wird:

„Unser Angebot an Lehrlingen ist zahlenmäßig gerade ausreichend. Die Qualität der Lehrlinge ist mies und ist stetig im Absinken begriffen.“ Aber: „Eine Lehrwerkstatt ist unbedingt erforderlich. Bis vor 6 Jahren, als wir noch keine Lehrwerkstatt hatten, war keine vernünftige Ausbildung möglich.“

„Eine Lehrwerkstatt ist für den Betrieb unbedingt notwendig, wir haben uns schon Gedanken gemacht, ob es sich weiter lohnt, wenn das Menschenmaterial von Jüngeren immer schlechter wird. Wenn das weiterhin so schlecht ist, dann wird die Lehrlingsausbildung ganz ausfallen. Aber das geht vom Betrieb aus nicht. Für den Betrieb sind Lehrlinge notwendig – als Nachwuchs für Facharbeiter.“

„Das Angebot an Lehrlingen ist nicht ausreichend. Wir sind aber nicht sehr traurig darüber, denn die Qualität der Lehrlinge ist ohnehin so schlecht, daß man fast nichts mehr nehmen kann.“ Aber: „Die Lehrwerkstatt ist unbedingt erforderlich, eine sinnvolle Ausbildung ist anders nicht denkbar.“

Noch scheint es so zu sein, daß das ungenügende Angebot an Bewerbern und die starke Abwanderungstendenz von Lehrlingen sich eher in einer *Verstärkung betrieblicher Bemühungen* um die *Lehrlingsausbildung* als in einer Reduzierung niederschlägt.

Auffallend ist dabei, in welch geringem Maße von den Personalleitern Kritik an Form und Inhalt der gegenwärtigen Lehrlingsausbildung geübt wird, wie selten eine Veränderung der Lehrlingsausbildung gefordert wird. So werden in vielen Betrieben Lehrlinge im 3. Lehrjahr bereits „produktiv“ eingesetzt. Dies geschieht gewiß auch im Ausbildungsinteresse; im Vorder-

grund steht aber das Interesse des Betriebes, den jungen Facharbeiter nach Lehrabschluß möglichst rasch, ohne weitere Einarbeitungs- und Eingewöhnungszeit, vollwertig einsetzen zu können.

Freilich ist die Politik des produktiven Einsatzes von fortgeschrittenen Lehrlingen nicht ganz unproblematisch. In einigen Gruppendiskussionen mit Lehrlingen, die im Rahmen einer anderen Studie<sup>28</sup> durchgeführt wurden, wurde deutlich, daß gerade die Produktionserfahrung in den letzten Lehrjahren, der Kontakt mit Facharbeitern im Werk und die unmittelbare Erfahrung des betrieblichen Sozialsystems nicht wenige Lehrlinge in ihren Weiterbildungsplänen bestärkt und manchen erst die „Augen geöffnet“ hat, was es für sie bedeutet, Facharbeiter zu werden und möglicherweise auch zu bleiben.

Zweifelloos trägt der produktive Einsatz von Lehrlingen zu einer Reduzierung der Ausbildungskosten bei. Gerade darauf wurde mehrfach von Angehörigen des Ausbildungsmanagements hingewiesen.

„Wer mit der Lehrwerkstatt Verlust zu machen glaubt, rechnet einfach falsch.“<sup>29</sup>

Andererseits dürften die Kosten der Lehrlingsausbildung in vielen Betrieben in den letzten Jahren nicht unbeträchtlich gestiegen sein. Mit dem Zwang, auf „schlechtere“ Lehrlinge zurückzugreifen, erhöht sich der notwendige Aufwand der Betriebe an zusätzlicher Qualifizierung von Lehrlingen (so gibt es heute schon in 34 der 73 Betriebe zusätzliche Bildungsmaßnahmen).<sup>30</sup> Außerdem muß die Lehre attraktiver gestaltet werden (räumliche Einrichtungen, Sozialleistungen, Entgelt).

Hinzu kommt, daß auch die hohe Abwanderung von ausgebildeten Lehrlingen die Wirtschaftlichkeit des Ausbildungsaufwands für das Einzelunternehmen verschlechtert. Der Versuch, den Facharbeitermangel über verstärkte betriebliche Lehrlingsausbildung zu mindern, wird also zunehmend teurer. Auf diesem Hintergrund ist die Forderung nach einer

28 Vgl. Wetz, F. Schmidt, G. Krings, I., Facharbeiter und betriebliche Weiterbildung.

29 Auch wenn diese Aussage vielleicht Ausdruck eines harten Abteilungsinteresses innerhalb des Betriebes ist, scheinen doch in anderen Fällen aufgemachte Rechnungen über die hohen Kosten der Lehrwerkstatt für den Betrieb stark überzogen zu sein.

30 Vgl. auch: Tollkötter, B., Bildungsmaßnahmen der Wirtschaft, Studien zur Arbeits- und Berufspädagogik, Bd.1, Hrsg.: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Weinheim 1966;

Wilms, D., Ausbildung oder Ausbeutung? Die Wirtschaft – Wegbereiter moderner Berufsausbildung, Köln 1973, S. 77 ff.

Umlage der Ausbildungskosten zwischen den Betrieben als Versuch zu verstehen, die gegenwärtige Form der Lehre zu erhalten.

Angesichts dieser widrigen Bedingungen und der oftmals skeptischen Einschätzung des „Ertrages“ der Lehrausbildung durch die befragten Personalleiter stellt sich die Frage, warum Betriebe unverändert bereit sind, Lehrlingsausbildung zu betreiben.

Hierfür kann eine ganze Reihe von Gründen angeführt werden. Ausschlaggebend ist jedoch zweifellos: Über Lehrlingsausbildung erhalten Betriebe nicht nur irgendwelche Facharbeiter einer bestimmten Fachrichtung, sie erzeugen „ihre“ Facharbeiter: d.h. qualifizierte Arbeitskräfte, die mit den spezifischen betrieblichen Arbeitsanforderungen vertraut sind und daher in besonderer Weise den „Facharbeiterbonus“ erwarten lassen.

Dies läßt eine denkbare „Schnorrerstrategie“ weniger attraktiv erscheinen, als man zunächst vermuten könnte. Für manchen kleinen Betrieb ist das „Schnorren“ jedoch die einzige Möglichkeit, überhaupt zu Facharbeitern zu kommen.

So sind auch die eher zurückhaltenden Äußerungen der Personalleiter zur Einrichtung von *überbetrieblichen Lehrwerkstätten* zu verstehen (die ja auch als begrüßenswerte Möglichkeit, Ausbildungskosten zu reduzieren, angesehen werden könnten).

„Es gibt bei uns im Hause Bestrebungen, eine überbetriebliche Lehrwerkstatt einzurichten. Bis jetzt erfolgt die Grundausbildung in einer Lehrwerkstatt, die in der Zahnradfabrik untergebracht ist. Nach dieser Grundausbildung werden die Lehrlinge in den verschiedenen Abteilungen eingesetzt. Nach dem neuen System mit einer überbetrieblichen Lehrwerkstatt würden die Lehrlinge ausgebildet ohne jede produktive Leistung, d. h. also, während der gesamten Ausbildungszeit würden sie die Lehrwerkstatt nicht verlassen. Wir halten das jetzige System für besser – einmal, weil es die Prüfungsergebnisse beweisen, zum zweiten, weil der Lehrling in der Ausbildung in einer solchen Lehrwerkstatt zu wenig Kontakt zum Unternehmen selbst bekommt.“

Die Einrichtung von überbetrieblichen Lehrwerkstätten erscheint aus betrieblicher Sicht problematisch: Sowohl die fachliche wie insbesondere die soziale Betriebsbezogenheit der Qualifikation würden einer generellen Orientierung der Ausbildungsinhalte weichen. Darüber hinaus würde die Kontrolle des Ausbildungsprozesses maßgeblich von Instanzen ausgeübt, in denen sich von der Wirtschaft bestimmte Interessen nicht so stark durchsetzen könnten, wie dies bei der jetzigen Form der Lehrausbildung der Fall ist.

Aufschlußreich ist in diesem Zusammenhang auch, daß eine große Zahl der Betriebe den neuen Entwicklungen im beruflichen Bildungswesen (Berufsgrundschuljahr, Berufsfachschule, Fachoberschule) sehr skeptisch gegenübersteht. Die Lehre bleibt aus der Sicht vieler Personalleiter



auch heute noch unersetzbar, sie vermittelt ein Ganzes an Qualifikation, das auch durch höhere Schulausbildung kaum vermittelbar erscheint.

### 3. Reduzierung des Facharbeitereinsatzes in der Produktion

Angesichts der geringen Chancen, auf dem Arbeitsmarkt Facharbeiter zu rekrutieren, und der steigenden Schwierigkeiten, eigenen Facharbeiter - nachwuchs durch Lehrlingsausbildung zu erzeugen, ist anzunehmen, daß viele Betriebe sich vor die Notwendigkeit gestellt sehen, ihren Bedarf an Facharbeitern zu reduzieren. Im wesentlichen können drei Reaktionsformen der Betriebe auf Facharbeitermangel unterschieden werden:

- Durch *Veränderung der Produktionstechnik und -organisation* (Einsatz von Maschinen, die einfacher zu bedienen sind, Arbeitszerlegung etc.) werden Arbeitsplätze gezielt eingespart oder im Hinblick auf die Anforderungen vereinfacht, um dadurch vom Einsatz von Facharbeitern unabhängiger zu werden.
- Das *Fertigungsprogramm* oder die *Qualitätsanforderungen* an das Produkt werden verändert, um einen verstärkten Einsatz von Angelernten in der Produktion zu ermöglichen.
- Schließlich gibt es Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen *Arbeitskräfteeinsatz- und -qualifizierungspolitik* selbst: Ehemalige Facharbeitertätigkeiten werden zu Tätigkeiten für Angelernte umdefiniert, ohne daß Veränderungen der technisch-organisatorischen Merkmale des Produktionsprozesses damit verbunden sind, ohne daß sich also die betreffenden Tätigkeiten inhaltlich verändern oder der Betrieb versucht, un- und angelernte Arbeitskräfte bis auf Facharbeiterniveau weiterzuqualifizieren.

Der *Einsatz neuer Produktionsmittel*, um Facharbeiter zu ersetzen – um Arbeitsplätze überhaupt einzusparen oder weniger qualifizierte Arbeitskräfte beschäftigen zu können – ist die von den Personalleitern am häufigsten genannte Einzelmaßnahme: 23 Betriebe geben explizit „Substitution durch Technologie“ als bereits vom Betrieb ergriffene Maßnahme an, 37 planen in dieser Richtung für die Zukunft!

„... in der Produktion ist man, wo immer möglich, zur Automatenfertigung übergegangen, dadurch waren weniger Facharbeiter nötig.“

„Aufgrund von Rationalisierung fertigen wir heute dasselbe wie vor fünf Jahren in der halben Zeit – und brauchen relativ weniger Facharbeiter.“

„Wir haben Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt, die es erlauben, mit Angelernten zu arbeiten; es hat im technologischen Bereich eine bessere, vor allen Dingen modernere Ausstattung gegeben, und wir haben den Arbeitsablauf zum Teil umorganisiert.“



Es muß freilich daran erinnert werden, daß technische Innovation nicht in jedem Fall gewissermaßen automatisch die Abhängigkeit des Betriebes von Facharbeitereinsatz mindert. Häufig erfolgt der Einsatz neuer Technologien im Zuge der Ausweitung der Produktionskapazität, wobei dann möglicherweise der Einsatz von Facharbeitern im Verhältnis zum Produktionsausstoß oder auch im Verhältnis zur Belegschaft zurückgeht, nicht aber in absoluten Größen.

Von noch größerer Bedeutung ist, daß technologische oder organisatorische Maßnahmen zur Verringerung des Bedarfs an Facharbeitern in der Fertigung (etwa Übergang zur Großserienfertigung) tendenziell Positionen schaffen, in denen der Einsatz von Facharbeiterqualifikationen häufig nicht nur sinnvoll, sondern notwendig erscheint (etwa Arbeitsvorbereitung, Qualitätskontrolle, Instandhaltung). So erzeugen technisch-organisatorische Veränderungen ihrerseits zusätzlichen Bedarf an Facharbeiterqualifikationen.

Seltener wird als Abwehrmaßnahme gegen Facharbeitermangel eine Umorientierung des Betriebes auf dem *Produktmarkt* genannt, etwa Hinnahme einer Qualitätsverringerung des Produktes oder die Straffung des Fertigungsprogramms.

Die Folgen solcher Umorientierung auf dem Markt können sehr unterschiedlich aussehen: Für manche Betriebe wird es gänzlich unproblematisch sein, einen Qualitätsrückgang des Produktes hinzunehmen. Für andere Betriebe kann dies das Einrücken in einen neuen Markt bedeuten und mit großen Risiken und erheblichen Folgeproblemen verbunden sein (Einbuße an „know how“ des Managements, Einstellen auf unbekannte Bedingungen etc.).

Sehr kraß stellt sich das Qualitätsproblem beispielsweise für eine Zahnradfabrik dar:

„Unser Problem Nummer eins ist der Mangel an deutschen Facharbeitern . . . der Mangel besteht in allen Bereichen . . . Wir haben die Qualität bewußt zurückgeschraubt und liegen jetzt in der „guten Mitte“ . . . Wir mußten eine starke Verdünnung der qualifizierten Leute in Kauf nehmen . . . Unser Auftragsbestand ist nicht zuletzt deshalb rückläufig.“

Das Schwergewicht der Maßnahmen gegen den Facharbeitermangel liegt im Bereich der eigentlichen *Personaleinsatzpolitik*, wobei es vorwiegend um Substitution von Facharbeitern durch weniger qualifizierte Arbeitskräfte, d.h. meist deutsche und ausländische An- und Ungelernte, seltener ausländische Facharbeiter, geht.

Offensichtlich betreiben fast alle Betriebe solche Substitutionspolitik: 54 der 73 Betriebe beschäftigen heute bereits Angelernte an Facharbeiter-Arbeitsplätzen, 51 Betriebe führten Substitution von Facharbeitern durch

angelernte Arbeiter als Maßnahme gegen den Facharbeitermangel an, und nicht weniger als 65 Betriebe glauben, daß solche Substitutionsprozesse auch in Zukunft notwendig bleiben werden.

Entsprechend hat sich der Einsatz von Ausländern verstärkt: 12 Betriebe setzen heute bereits ausländische Arbeitskräfte als Reaktion auf Facharbeitermangel ein, 36 Personalleiter halten die Substitution deutscher Facharbeiter durch Ausländer für denkbar und 15 planen bereits konkret in dieser Richtung.

Der Versuch, zu untersuchen, wieweit Betriebe ihren *Facharbeitereinsatz tatsächlich verringert* haben, stößt auf beträchtliche Schwierigkeiten. Auf der Basis des zur Verfügung stehenden Materials waren Zeitvergleiche, die eine genauere Analyse von Veränderungsprozessen erlaubt hätten, nur vereinzelt möglich. So konnte nur der Facharbeitereinsatz einzelner Betriebe verglichen werden, wobei der Interpretation der festgestellten Gemeinsamkeiten und Unterschiede enge Grenzen gezogen sind. Es muß offen bleiben, wieweit diese auf gezielte betriebliche Arbeitskräftepolitik zurückzuführen sind oder welche anderen Ursachen hierbei wirksam waren.

Unsere Analyse in Abschnitt I ergab, daß sich vor allem die Art des Fertigungsprogramms auf den Umfang und die Struktur des Facharbeitereinsatzes auswirkt. Gegenüber Betrieben mit Einzel- oder Kleinserienfertigung weisen Betriebe mit Großserienfertigung geringere Anteile von Facharbeitern an der Gesamtbelegschaft auf. Zugleich variiert jedoch der Umfang der Beschäftigung von Facharbeitern in ähnlich gearteten Betrieben (definiert nach den allerdings recht grob gefaßten Indizes Betriebsgröße, Fertigungsprogramm, Produktstruktur und regionale Lage) beträchtlich.

Der primäre Gestaltungs- und Entscheidungsraum betrieblicher Einsatzpolitik im Hinblick auf Facharbeiter scheint dabei insbesondere bei Betrieben mit Großserienfertigung im *Fertigungsbereich* zu liegen: Hier variieren Zahl bzw. Anteil der beschäftigten Facharbeiter am stärksten, während in den nicht unmittelbar produktiven Betriebsteilen die Differenzen im Umfang des Facharbeitereinsatzes eher gering sind.

Daß gerade bei Unternehmen mit standardisierter Großserienfertigung die Unterschiede im quantitativen Einsatz von Facharbeitern so ausgeprägt sind, erhärtet die These von der „Expansivität“ des Facharbeitereinsatzes. Grundsätzlich scheinen Betriebe bestrebt zu sein, den Anteil an Facharbeitern an ihrer Belegschaft möglichst hoch zu halten bzw. zu erhöhen, soweit es die Rahmenbedingungen zulassen (z.B. Ergiebigkeit des regionalen Arbeitsmarkts, Attraktivität des Unternehmens als Arbeitsstätte, Finanzkraft etc.).

Andererseits gibt es offensichtlich eine Minimalgrenze des Anteils von Facharbeitern an der produktiven Belegschaft, unterhalb derer bestimmte Formen der Fertigung – nämlich Einzelfertigung (bzw. Fertigung in kleinen Serien) – kaum mehr möglich sind. Diese Minimalgrenze scheint relativ hoch zu liegen.

Umgekehrt kann geschlossen werden, daß die Struktur des Facharbeitereinsatzes bei Einzelfertigungsbetrieben stärker von der jeweils vorherrschenden Produkt- und Fertigungsstruktur beeinflusst wird als bei Großserienbetrieben. Dementsprechend dürfte auch der Handlungsspielraum in bezug auf den Facharbeitereinsatz bei Großserienbetrieben größer sein, die z.T. mit einem recht geringen Anteil „produktiver“ Facharbeiter auskommen. Die Tatsache aber, daß zugleich zahlreiche Betriebe mit Großserienfertigung in starkem Maße Facharbeiter in der Produktion einsetzen, deutet darauf hin, daß diese Form der Fertigung nicht quasi selbsttätig zu einer Substitution von Facharbeitern durch angelernte Arbeiter führt, sondern daß vielmehr die Betriebe auch dort, wo der Einsatz von Facharbeitern durch die Arbeitsanforderungen nicht mehr unbedingt zwingend erforderlich ist, bestrebt sind, weiterhin Facharbeiter extensiv einzusetzen.

Der relativ starke Einsatz von Facharbeitern in den Fertigungsabteilungen eines Teils der Betriebe mit Großserienfertigung wirft die Frage auf, inwieweit diese nicht *unterqualifiziert* beschäftigt werden, d.h. an Arbeitsplätzen, die auch von ungelernten Arbeitskräften nach relativ kurzer Anlernzeit besetzt werden könnten.<sup>31</sup>

Aus dem verfügbaren Material ist es nicht möglich, zuverlässig zu beurteilen, wie hoch die tatsächlichen Qualifikationsanforderungen an Arbeitsplätzen sind, die in Großserienbetrieben mit Facharbeitern besetzt sind. Immerhin geben die Personalleiterinterviews Hinweise auf unterqualifizierten Einsatz von Facharbeitern – wobei die genaueren Analysen im Zuge der Fallstudien die Vermutung stützen, daß die Personalleiter den Umfang des unterqualifizierten Einsatzes von Facharbeitern eher unterschätzen.

Auf die Frage: „Haben Sie gegenwärtig für Tätigkeiten, die auch durch Angelernte ausgeführt werden könnten, Facharbeiter eingesetzt?“ antworteten von 73 Personalleitern 38 bejahend. Von diesen gaben 21 an, daß sie Facharbeiter nur in Ausnahmefällen und in sehr geringem Umfang mit Angelerntentätigkeiten betrauen.

31 Vgl. hierzu insbesondere unter der Perspektive der Auswirkungen des „unterqualifizierten“ Einsatzes für die betroffenen Arbeitskräfte: Böhle, F., Altmann, N., Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit, Frankfurt 1972.

Zumindest in einigen der aufgeführten Fälle von Großserienfertigern mit hohem Facharbeiteranteil in der Produktion ist unterqualifizierter Einsatz von Facharbeitern unbestreitbar und wird von den Personalleitern auch ausdrücklich begründet:

Mit Verweis auf die sozialen Qualifikationen der noch in der unmittelbaren Produktion beschäftigten Facharbeiter sperrte sich der Betriebsleiter (Abteilungsleiter) eines großen LKW-Werkes erfolgreich dagegen, seine Facharbeiter für höherwertigen Einsatz in andere Betriebsabteilungen freizugeben. Wichtige Nebenaufgabe der unterqualifiziert eingesetzten Facharbeiter war insbesondere die Einweisung und Überprüfung von in unmittelbarer räumlicher Umgebung arbeitenden ausländischen Hilfskräften. Ihr Vorbild sollte diesen vor allem auch eine Vorstellung von gleichmäßigem und sorgfältigem Arbeiten vermitteln. Es handelte sich bei den infrage kommenden Facharbeitern fast ausschließlich um ältere Arbeitskräfte, die von sich aus nicht mehr die Möglichkeit hatten, sich beruflich zu verbessern.

In einem der wenigen Betriebe, die explizit erklärten, bei ihnen gäbe es keinen Facharbeitermangel, wird gesagt.

„Auch abgesehen von den Fällen, in denen Facharbeiter durch die Umstrukturierung in Angelerntentätigkeiten beschäftigt sind, kommt es in der Serie schon vor, daß Facharbeiter an bestimmten Plätzen Angelerntentätigkeiten erhalten. Wir bekommen so viele Facharbeiter, daß sie nicht nur in Facharbeiter-Tätigkeiten eingesetzt werden können. Die nicht so guten werden am Band eingesetzt.“

Ein anderer Betrieb klagt zwar über ausgesprochenen Facharbeitermangel, gibt jedoch zu, daß „minderqualifizierte Facharbeiter“ in Angelerntentätigkeiten eingesetzt werden. Die Gründe hierfür seien, daß der Angelernte heute nicht mehr so beweglich sei wie früher, also ständiger Aufsicht und Anweisung bedürfe. Deshalb könne auch bei weniger qualifizierten Tätigkeiten der Angelernte unter Umständen mehr kosten als der Facharbeiter.

Personalleiter aus Einzelfertigungsbetrieben stellten dagegen häufiger das Vorkommen von unterqualifiziertem Einsatz in Abrede oder meinten, es bilde eine seltene Ausnahme. Meist wurde dies damit begründet, daß der Facharbeiter zu teuer sei, um längere Zeit unterqualifiziert eingesetzt zu werden.

Erwartungsgemäß steht der unterqualifizierte Einsatz von Facharbeitern in Betrieben mit Großserienfertigung in engem Zusammenhang mit der Höhe des Facharbeiteranteils. Von den sechs Großserienbetrieben mit einem Facharbeiteranteil über 40% gaben fünf Betriebe unterqualifizierten Einsatz an, von den 13 Betrieben mit einem Facharbeiteranteil unter 23% stellten immerhin acht Betriebe unterqualifizierten Einsatz in Abrede.

Stellt also der „unterqualifizierte“ Einsatz von Facharbeitern im Fertigungsbereich in Betrieben mit Großserienfertigung eine beträchtliche „Schwundquelle“ dar, die die Zahl der effektiven Freisetzung von Facharbeitern nicht unbeträchtlich reduzieren dürfte, so führen andererseits technisch-organisatorischer Fortschritt und der Einsatz von Angelernten in der Produktion nicht nur zur *Ausweitung des Einsatzes von Facharbeitern in unteren Führungspositionen und in produktionsnahen Abteilungen* (wie Qualitätskontrolle, Instandhaltung, Reparatur), sondern auch *in produktionsfernen Abteilungen*, in denen bislang vorwiegend technische und kaufmännische Angestellte arbeiteten (in der Konstruktion, im Außendienst etc.) (Vgl. Abschnitt I/3.)

Deutlich wird diese Verschiebung beispielsweise am Fall eines in den letzten zehn Jahren stark expandierten Automobilwerkes:

Der Anteil der Facharbeiter ist in der Produktion zwischen 1961 und 1971 von 40% auf 20% zurückgegangen – als Folge insbesondere von Straffung und Umstellung des Fertigungsprogramms und nicht so sehr als Folge neuer Technologien. Parallel mit dieser Entwicklung stieg aber der Bedarf an Facharbeitern in der Instandhaltung (zu 90% Facharbeiter), als untere Vorgesetzte (Meister zu 90% intern besetzt) und als Konstrukteure (zu fast 100% intern aus ehemaligen Facharbeitern besetzt) beträchtlich.

Die Analyse der Verwertung von Facharbeiterqualifikationen in den untersuchten Betrieben läßt den allgemeinen Facharbeitermangel in neuer Perspektive erscheinen. Die von den Betrieben selbst gelieferte Interpretation des Mangels als vor allem außerbetrieblich verursacht wird relativiert. Der allgemeine *Facharbeitermangel* erscheint auch als *Folge der vielfältigen und offensichtlich tendenziell expansiven Verwertung* von Facharbeiterqualifikationen durch die Betriebe selbst.

Selbst in Betrieben, in denen zugleich über ausgeprägten Mangel an Facharbeitern geklagt wird, werden viele Facharbeiter an Arbeitsplätzen eingesetzt, die auch von angelernten Arbeitskräften eingenommen werden könnten.

Weiterhin kann angenommen werden, daß auch die Übernahme von Facharbeitern ins Angestelltenverhältnis erheblich zum *Facharbeitermangel* beiträgt, wobei dieser „Schwund“ von Facharbeitern, selbst Folge betrieblicher Einsatzpolitik, von den Unternehmen in seinem Umfang und in seiner personalpolitischen Relevanz offensichtlich nicht erkannt zu werden scheint. Immer wieder zeigten sich die befragten Personalleiter über die Höhe der (meist für die vorliegende Untersuchung erstmals errechneten) Zahl der Übernahmen von Arbeitern ins Angestelltenverhältnis überrascht.

#### 4. Die Qualifizierung von angelernten Arbeitern

Die begrenzten Möglichkeiten betrieblicher Rekrutierungspolitik zur Begegnung des Facharbeitermangels wie die besondere Struktur des Facharbeitereinsatzes ließen vermuten, daß betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen zunehmende Bedeutung zukommt. Erstaunlich selten werden jedoch von den Personalleitern Maßnahmen genannt, die darauf hinzielen, angelernten Arbeitern – sei es Deutschen, sei es Ausländern – die Qualifikation eines Facharbeiters zu vermitteln. Offensichtlich ist dabei die Qualifizierung von angelernten Arbeitern in der Regel auf eine relativ kurze, meist weitgehend nicht formalisierte Einarbeitungsperiode beschränkt, in der lediglich die Handgriffe, Fertigkeiten und Kenntnisse vermittelt werden, die zur Ausübung einer ganz speziellen, begrenzten Tätigkeit unbedingt nötig sind. Kaum je fanden sich in den untersuchten Betrieben institutionalisierte Ausbildungsprogramme, mit deren Hilfe versucht werden soll, angelernten Arbeitern eine breitere, nicht nur auf einen einzigen Tätigkeitsbereich bezogene Ausbildung zu vermitteln.

Eine Ausnahme bilden hier lediglich zwei Betriebe, bei denen ungelernte Arbeitskräfte zunächst in einem Einsatzbetrieb beschäftigt werden. Dort werden sie mit den allgemeinen Zusammenhängen des Produktionsprozesses vertraut gemacht, um dann sozusagen auf Abruf den Betrieben zur Verfügung zu stehen. Aber auch diese Programme stellen mehr oder minder generelle Einführungsprogramme dar, durch die der neuingestellte Arbeiter zwar einen breiteren Wissenshintergrund als generelle Orientierungsbasis für seine Arbeit bekommen soll, durch die aber nicht eine flexibel einsetzbare Qualifikationsgrundlage geschaffen wird.

Eine Ausnahme bilden auch Betriebe, in denen im Rahmen des Arbeitsförderungsgesetzes Umschulungskurse durchgeführt werden.

19 (davon 11 für Ungelernte, 15 für Angelernte) der befragten Betriebe betreiben derzeit solche Umschulung, 9 Betriebe zählen Umschulung zu den beabsichtigten Maßnahmen zur Behebung des Facharbeitermangels, darunter 4, die gegenwärtig noch keine Umschulung betreiben.

Aber auch hier fällt auf, in welchem begrenztem Rahmen die Möglichkeiten zur *Umschulung* von angelernten und ungelernten Arbeitskräften zu Facharbeitern oder hochqualifizierten Angelernten von den Betrieben wahrgenommen werden. Solche Umschulung erwachsener, meist älterer Arbeitskräfte bietet ja für den Betrieb eine Reihe von Vorteilen: Sie kostet den Betrieb praktisch nichts, da die Öffentliche Hand einen Großteil der Kosten übernimmt und das Erfolgsrisiko in der Regel die einzelne Arbeitskraft trägt, sie sichert im Regelfall dem Betrieb stark betriebsbezogene Spezialarbeiter, mit einem (schon wegen ihres fortgeschrittenen Alters)

meist relativ hohen Grad an Bindung an das Unternehmen und meist relativ geringem Anspruchsniveau.

Umschulungsmaßnahmen dürften allerdings in der Regel nur für größere Betriebe praktikierbar sein, die über angemessene Ausbildungseinrichtungen verfügen. Das begrenzte Ausmaß betrieblicher Umschulung innerhalb oder außerhalb des Arbeitsförderungsgesetzes dürfte hieraus aber nur zum Teil erklärbar sein.

Relativ selten sind auch institutionalisierte Maßnahmen zur *Qualifizierung von ausländischen Arbeitskräften* (etwa auf das Niveau eines Facharbeiters). Argumente, die den Nutzen solcher Maßnahmen in Zweifel ziehen, beziehen sich auf die Sprachbarriere, auf die Einschätzung kultureller Besonderheiten sowie auf die meist beschränkte Verweildauer ausländischer Arbeitskräfte im Betrieb. So die Ausführung eines Personalleiters bei einem Getriebe- und Motorenwerk:

„Der Einsatz von Ausländern ist immer problematisch . . . Italiener halten sich nicht allzu lange . . .“

In einem anderen Betrieb sagte der Personalleiter zu den Möglichkeiten, ausländische Arbeiter beruflich weiterzubilden:

„Nur zu einem ganz geringen Teil, erstens haben sie keine entsprechende Vorbildung oder eine, die nicht ausreichend ist, außerdem kommt noch die sprachliche Barriere.“

Als Instrument gegen den Facharbeitermangel bleibt Weiterbildung von ausländischen Arbeitskräften eine Ausnahme. Wo Betriebe sich in dieser Richtung engagieren, sind sie eher bemüht, entsprechende Ausbildungsanstrengungen ins Ausland zu verlagern (etwa durch Anregung von Ausbildungsmaßnahmen vor der Ankunft in Deutschland, durch die Stellung von Lehrmaterial und Lehrkräften etc.).

„Wir haben jetzt ein Abkommen getroffen, aufgrund dessen in Spanien und Jugoslawien Schweißer und Elektriker durch deutsche Lehrer ausgebildet werden. Wir haben gute Erfahrungen gemacht. In Belgrad wurden bereits Prüfungen abgenommen. Wenn die Leute qualifiziert sind, sind wir bereit, ausländische Arbeitskräfte auch als Facharbeiter einzusetzen. Solche ausgebildeten ausländischen Facharbeiter werden in Zukunft möglicherweise verstärkt eingesetzt.“

In der Regel ist man bei der Einschätzung der Einsatzmöglichkeit von ausländischen Facharbeitern anstelle von deutschen Facharbeitern sehr vorsichtig. Von den meisten der Personalleiter werden sie offensichtlich nicht als gleichwertig anerkannt.

Durchaus typisch ist beispielsweise folgende Äußerung eines Personalleiters:



„Wir sind heute schon so weit, daß wir ausländische Facharbeiter einsetzen, die Personalsituation wird in Zukunft ähnlich sein. Es ist einfach nötig, und wenn entsprechende technologische Verbesserungen kommen, sind sie auch einsetzbar.“

Das geringe Interesse an einer systematischen Qualifizierung ausländischer Arbeitskräfte erscheint um so erstaunlicher, als in vielen Betrieben der Anteil ausländischer Arbeitskräfte inzwischen so hoch ist, daß die Deckung des Nachwuchsbedarfs für die qualifizierten Tätigkeiten in der Produktion, für die unteren Führungspositionen wie auch z. T. für bestimmte qualifizierte Tätigkeiten außerhalb der Fertigung durch deutsche Arbeitskräfte schon in wenigen Jahren problematisch werden dürfte. In den Gesprächen mit den Personalleitern wurde deutlich, daß in vielen Betrieben diese Schwierigkeit, die allein schon aus einer quantitativen Fortrechnung des gegenwärtigen Arbeitskräftebesatzes abzuleiten wäre, nicht voll erkannt wird. Selten finden sich auch Versuche, mit Hilfe besonderer einzelbetrieblicher Maßnahmen zusätzliches Qualifizierungspotential unter Jugendlichen auszuschöpfen.

Interessant ist hier der Versuch eines Maschinenbaubetriebes, durch gezielte betriebliche Qualifizierung von Hauptschülern, die aus verschiedenen Gründen (unzureichende schulische Leistungen, Desinteresse der Eltern) nach Abschluß der Schule keine Lehre aufgenommen haben, Lehrlinge zu gewinnen. Soweit diese als angelernte Arbeitskräfte im Betrieb beschäftigt wurden, wurden sie in einem besonderen „Jugendbetreuungsprogramm“ qualifiziert, mit dem Ziel, sie entweder nach etwa einem Jahr in das normale Lehrausbildungsprogramm zu übernehmen oder nach etwa zwei bis drei Jahren als hochqualifizierte Angelernte im Betrieb zu beschäftigen.

Angeblieh gelingt es, etwa ein Drittel der männlichen, in diesem Programm erfaßten Jugendlichen dahin zu bringen, eine „ordentliche“ Lehre aufzunehmen; die Erfolgsquote dieser Lehrlinge sei nicht niedriger als bei den übrigen Lehrlingen. Der Anteil solcher über das Jugendbetreuungsprogramm in die Lehre einmündender Jugendlichen macht inzwischen 15% der Gesamtzahl der Lehrlinge aus.

*Die nachträgliche betriebliche Qualifizierung* von Jungarbeitern, die ohne Lehre in eine betriebliche Tätigkeit einmünden, bietet für den Betrieb eine Reihe spezifischer Vorteile: Es kann erwartet werden, daß bei ihnen das Anspruchsniveau und die Tendenz zur Abwanderung geringer ist als bei den Lehrlingen, insbesondere bei jenen mit guten Noten bzw. mit Mittelschulabschluß. Darüber hinaus bietet die spezifische Ausbildung innerhalb des „Jugendbetreuungsprogramms“, das durch keine überbetrieblichen Richtlinien festgelegt ist, zusätzliche Möglichkeiten betriebsspezifischer Qualifizierung.

*Zusammenfassend* kann festgestellt werden, daß in den untersuchten Betrieben in überraschend geringem Maß die Möglichkeiten zur systema-



tischen Qualifizierung ungelernter oder angelernter Arbeitskräfte wahrgenommen werden. Ohne Zweifel bedeutet dies eine Beschränkung eines an sich gegebenen Substitutionsspielraumes. Hierbei mag eine Rolle spielen, daß inzwischen auch deutsche ungelernte Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt nur noch schwer zu rekrutieren sind; die eigentliche Erklärung dürfte jedoch in der Vorstellung von der hohen und kaum nachholbaren Wirkung der Lehrlingsausbildung liegen, vor allem auch dem Wert, der deren Sozialisationswirkung beigemessen wird.

Die skeptische Beurteilung der Erfolgsaussichten späterer Umschulung wie der Qualifizierung von ungelehrten Jungarbeitern verweist auf diese einseitige Orientierung der Lehre als Qualifikationsbasis. Darüber hinaus kann die Eröffnung breiter Möglichkeiten, die Facharbeiter-Qualifikation auf dem Anlernweg zu erwerben, den Betrieb mit neuen Problemen konfrontieren: Einer grundsätzlichen Entwertung des Facharbeiterstatus bzw. der Lehre, die die Attraktivität des Facharbeiters langfristig vermindern könnte.

Ein ähnliches Dilemma besteht bei der Handhabung der *Einstufung* von Arbeitskräften in die *Facharbeiterkategorie*. Erscheint die Definition des Facharbeiters zunächst als durch überbetriebliche Regelungen fixiert, so zeigt sich bei näherem Hinsehen, daß der einzelne Betrieb bemüht ist, diese seiner speziellen betrieblichen Situation entsprechend zu handhaben. „Facharbeiter“ ist heute in der Industrie kein eindeutiger Begriff mehr. Arbeitskräfte werden in verschiedenen Betrieben nach unterschiedlichen Kriterien als Facharbeiter geführt. (Vgl. Abschnitt I).

Mit der einzelbetrieblichen Entscheidung darüber, was als Facharbeitertätigkeit definiert ist, wird zweifellos der traditionelle, überbetrieblich verankerte Facharbeiterstatus aufgeweicht. Dem Facharbeiter mit Lehrlingsausbildung gegenüber steht der „Lohngruppen-Facharbeiter“.

Das besondere Interesse des Betriebes am Facharbeiter beruht aber, wie dargestellt, vor allem auf Eigenschaften, die zentral mit der Lehrausbildung zusammenhängen. Eine Aufhebung jener überbetrieblichen Facharbeiterdefinition zugunsten einer rein pragmatischen Lohngruppen-Differenzierung der Arbeitskräfte würde betrieblichen Interessen zuwiderlaufen. Dennoch ist der „Lohngruppen-Facharbeiter“ für betriebliche Arbeitskräftepolitik von großer Bedeutung: Als Selektionsmittel gegenüber den Angelernten gibt er dem Betrieb die Chance, sein Arbeitsvermögen durch gezielte Förderung und Forderung von geeigneten Angelernten zu erhöhen.

Einsichtig ist, daß der Betrieb einerseits versucht, den traditionellen Facharbeitertitel als Verteidigungsmittel gegenüber Lohn- und Aufstiegswünschen von seiten angelernter Arbeitskräfte, aber auch als Anreiz für

den potentiellen Lehrlingsnachwuchs aufrechtzuerhalten, sich andererseits aber gezwungen sieht, die klassische Definition des Facharbeiters betriebsspezifisch aufzuheben, um dem Facharbeitermangel zu begegnen. Für einige Betriebe ist die starke Überlappung von Facharbeiter- und Angelerntentätigkeiten sicher bewußte Strategie.

Ein gutes Beispiel für gezielten Einsatz analytischer Arbeitsbewertung ist ein mittelgroßes Unternehmen, das Präzisionswalzen, Schleifmaschinen und Großwerkzeugmaschinen in Einzelfertigung produziert. Noch sind in der Produktion überwiegend Facharbeiter beschäftigt (ca. 80%), aber der Facharbeitermangel in der Produktion ist die größte Personalsorge. Die Lehrwerkstatt ist heute schon nicht mehr bedarfsdeckend. Der Betrieb ist gezwungen, Angelernte in Facharbeitertätigkeiten hineinzunehmen und diesen auch Facharbeiterlöhne zu bezahlen. Über die analytische Arbeitsbewertung bekommt der Betrieb gewissermaßen das Instrument hierzu:

„Facharbeiterlöhne zahlen wir auch für Tätigkeiten, die Angelernte ausführen, so z.B. 50 % der Tunesier sind jetzt ein Jahr hier und führen qualifizierte Arbeiten aus. Wir haben eine analytische Arbeitsplatzbewertung, der Facharbeiter kommt in eine Lohngruppe, je nachdem, wo er eingesetzt ist, dazu kommt eine Leistungszulage (analytische Arbeitsplatzbewertung). Wir haben den Akkord abgeschafft, es gibt nur noch eine Vorgabezeit, die einen Rahmen angibt, innerhalb dessen ein bestimmter Fertigungsabschnitt zu erfolgen hat . . . Bei uns können Facharbeiter und Angelernte die gleiche Arbeit machen, die Qualität muß gleich sein. In der Bezahlung gibt es eigentlich keinen Unterschied, nur der Angelernte braucht zeitlich etwas länger, bis er in die Lohngruppe eines Facharbeiters kommt, das geht nach dem Leistungsprinzip. Wir können mit dem Angelernten letztlich genau soviel anfangen wie mit dem Facharbeiter.“

Der Betrieb hat einen besonders hohen Bedarf an qualifizierten Angelernten. An bestimmten Stellen in der Produktion braucht man aber auch noch dringend Facharbeiter, die man durch *formale* Gleichstellung mit Angelernten leicht verlieren könnte.

So hat sich der Betrieb die analytische Arbeitsplatzbewertung *passend* eingerichtet:

Die Bedeutung der analytischen Arbeitsplatzbewertung wird vom Personalleiter betont; sie sei nicht personenbezogen, somit sei auch die Ausbildung nicht als Einstufungskriterium ausschlaggebend. Dadurch ergeben sich nun freilich Konsequenzen für die Einstufung von Facharbeitern – die Sonderstellung der Facharbeiter innerhalb der Arbeiterschaft ist bei *formaler Gleichstellung* prinzipiell in Frage gestellt.

Es kommt offenbar darauf an, daß man die person-neutralen Kriterien der Arbeitsplatzbewertung so definiert, daß eine Differenzierung zwischen Facharbeiter und Nicht-Facharbeiter faktisch dennoch eintritt:

„Angelernte kommen erfahrungsgemäß höchstens in die Lohngruppe VII, Facharbeiter können darüber hinauskommen, etwa bis Lohngruppe X“.

Was Betriebe in Fragen der Substitutionspolitik besonders zu fürchten haben, ist eine von ihrer Personaleinsatzpolitik her gesehen *unkontrollierte Ausweitung des Anspruchs auf Aufstieg* oder auch nur auf die prinzipielle Chance zu Aufstieg und Weiterbildung. Aus Gründen der sozialen innerbetrieblichen Stabilität halten deshalb Betriebe oftmals sogar produktions- und organisationsmäßig sinnvoll zu erachtende Verschiebungen des Arbeitskräfteeinsatzes zurück, um nicht schwierig auszugleichende Folgeprobleme zu erzeugen.

## 5. Die Weiterbildung von Facharbeitern

Die widersprüchliche Situation im Hinblick auf die Qualifizierung von angelernten Arbeitskräften wiederholt sich bei den betrieblichen Anstrengungen zur Weiterqualifizierung von Facharbeitern.<sup>32</sup>

Grundsätzlich können sich Betriebe aus einer Reihe von Gründen mit der Notwendigkeit konfrontiert sehen, etwas für die „Weiterbildung“ ihrer Facharbeiter zu tun.

- Durch die *technische Entwicklung* wird in den bisherigen Einsatzbereichen für Facharbeiter eine zusätzliche formale Qualifizierung notwendig; die traditionelle Grundqualifizierung der Facharbeiter allein erweist sich als nicht mehr ausreichend.
- Die Bedeutung der Facharbeiter als *Rekrutierungsreservoir* für Vorgesetztenpositionen sowie für Bereiche wie Arbeitsvorbereitung, Qualitätskontrolle, Konstruktion etc. macht zusätzliche Qualifizierung notwendig. (Vgl. Abschnitt I/3).
- Durch die *allgemeine gesellschaftliche Entwicklung*, durch das steigende Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten wie durch die angebotenen Förderungsmöglichkeiten wird Weiterbildung für Facharbeiter zugleich attraktiver und zugänglicher; der Betrieb ist damit in steigendem Maße mit Ausbildungserwartungen von seiten der Facharbeiter konfrontiert.

32 Vgl. hierzu die gegenwärtig im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung laufenden Untersuchungen „Weiterbildung als Problem betrieblicher Einsatzpolitik“ und „Probleme der Institutionalisierung von Weiterbildung als Bedingung und Ergebnis betrieblicher Strategien“ (Arbeitstitel). Veröffentlichung voraussichtlich Frühjahr 1974.

Die Möglichkeit, im Betrieb aufzusteigen, kann heute ein Anreizmoment der Rekrutierung wie auch der Betriebsbindung von Facharbeitern sein. Das betriebliche Angebot an Weiterbildungschancen und an Unterstützung für Fortbildung kann für den Betrieb wichtiges Instrument sein, überhaupt Facharbeiter zu bekommen und Facharbeiter, über die er bereits verfügt, zu halten.

Andererseits kann Weiterbildung dazu führen, daß Betriebe *Facharbeiter verlieren*, nämlich dann etwa, wenn allgemein verwertbare Qualifikationen vermittelt werden und die Aussichten, diese im eigenen Betrieb adäquat honoriert zu bekommen, gering sind.

Zugleich, und dies ist ein notwendiges Korrelat dieser letzten Funktion von Weiterbildung, wird Weiterbildung von den Arbeitskräften – und gerade von Facharbeitern – vorwiegend unter dem Aspekt der Verbesserung der individuellen beruflichen Situation, betrieben.<sup>33</sup> Im Regelfalle wird also Weiterbildung in betrieblichem Rahmen von den Arbeitskräften mit *Aufstiegserwartungen* verknüpft. Betriebliche Aktivität auf diesem Gebiet wird in der Regel zu einer Verstärkung des „Aufstiegsdruckes“ führen, d. h. unter Umständen zu einer Reduzierung gerade jener Bereitschaft der Facharbeiter, zusätzliche Leistungen ohne gesonderte Gratifikation zu erbringen, und zu einer Ausweitung des bisher begrenzten Erwartungshorizontes. Konkret kann dies bedeuten, daß der Betrieb damit selbst Facharbeiter aus der Fertigung „wegqualifiziert“.

Auf dem Hintergrund des beschriebenen *Dilemmas*, vor allem aber auch wegen der Struktur des heute bestehenden Bedarfes an Facharbeitern – nämlich schwergewichtig in der Produktion oder in produktionsnahen Abteilungen –, ist es verständlich, daß viele Betriebe zunächst versuchen, Weiterbildung von Facharbeitern in engem Rahmen zu halten, und Qualifizierung von Facharbeitern für Tätigkeiten außerhalb der Fertigung nur widerstrebend und offensichtlich aus der Sorge heraus, die Facharbeiter überhaupt zu verlieren, unterstützen.

Die Bandbreite betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten ist zwar groß, der Aufwand insgesamt erscheint aber eher bescheiden, insbesondere im Hinblick auf das Angebot für Facharbeiter.

35 Betriebe berichten über betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen – wobei in einigen Fällen Facharbeiter aufgrund des Angebotes und der Organisation so gut wie

33 Vgl. hierzu: Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I., Facharbeiter und betriebliche Weiterbildung.

ausgeschlossen sind – aber nur 12 führen diese regelmäßig durch. 23 Betriebe betreiben Weiterbildung sporadisch, was in der Regel die Beschränkung auf einzelne Vorträge und allenfalls Wochenendseminare bedeutet. 49 Betriebe beteiligen sich in irgendeiner Form an außerbetrieblicher Weiterbildung, wobei die Gewährung von Beihilfen und Darlehen in 17 Fällen genannt wird.

Insgesamt zeigt sich, daß Betriebe sehr vorsichtig an Qualifizierungsmaßnahmen herangehen; sie fürchten den durch den Einzelbetrieb nur schwer kontrollierbaren Zusammenhang von Qualifizierung, Anspruch und Arbeitsmarktverhalten bei den Arbeitskräften und suchen sich demzufolge vor allem gegen „unliebsame“ Folgen *abzuschirmen*.

In den Aussagen der von uns befragten Personalleiter spiegelt sich wider, wie sehr die Betriebe bemüht sind, gewissermaßen „nichts aus der Hand zu geben“. Das Interesse der Betriebe an der Entwicklung des Leistungsvermögens bzw. der Qualifikationszuwachs der Arbeitskräfte hat seine Grenze im betrieblichen Interesse an der Verfügung über Arbeitskräfte. Für Facharbeiter fördern Betriebe Qualifikationsschritte, die formal gültige und allgemein verwertbare Qualifikationen vermitteln (typischerweise Technikerprüfung) nur sehr selten. Von den Betrieben selbst angebotene Weiterbildung für Facharbeiter ist meistens auf fachspezifische Kurse oder Seminare (wobei weniger Facharbeiter in der Produktion, sondern Außenmonteure und gewisse Spezialarbeiter in der Instandhaltung, Wartung und Einstellung angesprochen sind) begrenzt.

Auch Qualifikationsprozesse zur Ergänzung der vorhandenen Grundqualifikation von Facharbeitern werden relativ häufig betrieblich gefördert (Elektronik, EDV, Schweißerkurse etc.). Man versucht, mit möglichst geringem Aufwand einen möglichst betriebsspezifischen Qualifikationseffekt zu bewirken. Mit betrieblichem Anreiz zur Technikerausbildung, der Ausbildung zum Konstrukteur oder Ingenieur ist man dagegen sehr zurückhaltend. Der zum Techniker, Konstrukteur und Ingenieur aufqualifizierte Facharbeiter geht dem Betrieb in den meisten Fällen für den Einsatz in der Produktion verloren, außerdem wechseln formal aufqualifizierte Facharbeiter leichter den Betrieb.

So ist die Beteiligung an Meisterkursen die am häufigsten genannte Qualifizierungsmöglichkeit, die Facharbeitern angeboten wird. Das Ansetzen des jungen Facharbeiters auf die Meisterkarriere sichert dem Betrieb nicht nur zumindest einige Jahre der Facharbeitertätigkeit in der Produktion, sondern darüber hinaus eine starke Produktions- und Werkstatorientierung des Arbeiters.

Häufig sind es fachliche Spezialkurse für Facharbeiter, die diese gewissermaßen an neuesten technischen Anlagen „aufrüsten“, ohne die prinzipielle Einsatzweise zu verändern.

Stellvertretend für viele Qualifizierungsangebote an Facharbeitern steht das eines größeren Betriebes, der Spinn- und Strickmaschinen herstellt:

„Ein Elektronikkurs für Elektromechaniker (10 Doppelstunden noch während der Arbeitszeit), ein Elektronikfernkurs (wird vom Werk bezahlt), ein Elektronikurs (Personenkreis: Facharbeiter bis Abteilungsleiter), ein Pneumatikkurs für Reparaturschlosser ist für Anfang 1972 geplant.“

Bei einem Teil der untersuchten Betriebe ergibt sich der Eindruck, daß diese offenbar eher bestrebt sind, *Weiterbildung zu verhindern* bzw. zu bremsen, als Qualifizierungsprozesse zu stützen und anzuregen.

Der Personalleiter eines mittelgroßen Herstellers von Bohr- und Fräsmaschinen artikuliert das grundsätzliche Desinteresse seines Betriebes an einer Weiterbildung für Facharbeiter in aller Deutlichkeit:

„Was wollen Sie an einem Facharbeiter noch ausbilden? Wir stoßen niemanden vor den Kopf, aber wir animieren auch keinen. Wir würden uns ja ins eigene Fleisch schneiden, es wird viel zu viele Techniker geben, im Moment ist die Wirtschaft noch aufnahmefähig, aber wenn's so weitergeht, dann gibt's auf der einen Seite hohe Erwartungen und Lohnwünsche und auf der anderen Seite dagegen gar nichts.“

Ähnlich die Aussage des Personalleiters einer mittelgroßen Fabrik, die Kugellager und Schleifspindeln herstellt:

„Wir tun gar nichts, das müssen die Leute selbst tun. Das einzige, was vom Betrieb aus angeboten wird, sind Vorträge und Seminare.“

Und die Begründung:

„Die Palette des Angebotenen draußen ist schon so groß, daß jeder privat genug tun kann. Wenn sich jemand drum kümmert, dann fördern wir insofern, daß wir ihm dann eine höhere Stellung durch den Betrieb anbieten.“

In anderen Fällen wird die Abstinenz des Betriebes in Sachen Weiterbildung explizit mit dem Verweis auf das AFG und die neuen staatlichen Bildungsmöglichkeiten begründet.

„Betriebliche Weiterbildung – das ist nicht nötig. Das machen mehr von sich aus, als gut ist. Es gibt ja jetzt das AFG.“

In der Regel spiegeln die Aussagen der Personalleiter jedoch eher noch die Situation vor den letzten Veränderungen im Bereich der Berufs- und Fortbildung wider.

Hierzu das Beispiel eines alten in einer Großstadt gelegenen Familienbetriebes, der elektrische Meßinstrumente herstellt:

„Es gibt hier bei uns praktisch keine betriebliche Weiterbildung, wir geben Einladungen, die von der TH kommen oder vom Deutschen Museum, weiter, hängen die aus. Einmal gab es einen Kurs zur Schulung von kaufmännischen Angestellten, dann gibt es Vorträge von Werksangehörigen aus dem Haus. Alles aber nur sehr sporadisch und ohne Integration in das betriebliche System.“

Die Mehrzahl der Personalleiter steht dabei – mehr oder minder hart – den gesetzlichen Maßnahmen ablehnend gegenüber, die in den letzten Jahren den Zugang zum weiterführenden und weiterbildenden Bildungssystem erleichtert haben (insbesondere dem Arbeitsförderungsgesetz).

Durch die Tatsache, daß in der Vergangenheit der Zugang zur Weiterbildung in starkem Maße von den Betrieben gesteuert werden konnte und die Gestaltung des Weiterbildungssystems selbst weitgehend auf die Bedürfnisse bzw. Wünsche der Industrie abgestellt war, bestand quasi eine Art *Qualifizierungsmonopol* des Betriebes für „mittlere“ Qualifikationen. Mit der Erleichterung des Zugangs zu formalen Weiterbildungsqualifikationen erscheint den Betrieben dieses Monopol gefährdet und damit ein wichtiger Bereich ihrer Verfügungsmacht über Arbeitskräfte.

In diesem Zusammenhang wird von den Personalleitern häufig der Vorwurf erhoben, das Bildungssystem produziere Qualifikationen, die von der Industrie kaum zu verwerten seien und die zusätzliche formale Ausbildung in der Industrie notwendig machten. Dahinter verbirgt sich ohne Zweifel auch die Sorge der Betriebe, daß der erleichterte Zugang zum Weiterbildungssystem und die damit sich eröffnenden Möglichkeiten die bisherige Form der betrieblichen Einsatzpolitik gefährden könnten.

Die Art und Weise, in der Weiterbildung als Möglichkeit von Personalpolitik aufgegriffen wird, reflektiert nicht nur den durch die betrieblichen und außerbetrieblichen Bedingungen gegebenen Reaktionszwang, sondern zugleich auch den prinzipiell eher „konservativen“, zumindest aber *ambivalenten* Charakter der *Einstellung* des Personalmanagements in Sachen Qualifizierung.

Ausdruck dieser Situation ist z.B. die *Unsicherheit*, die sich in allen Äußerungen der Personalleiter niederschlägt, sobald grundsätzliche oder langfristige Perspektiven des Facharbeitereinsatzes zur Sprache kommen. Selbst dort, wo in stärkerem Maße von betrieblicher Seite aus Weiterbildung gefördert und gesteuert wird, ergibt sich nur in vereinzelten Ausnahmen der Eindruck eines mehr oder minder geschlossenen Konzepts. Nur in wenigen, meist großen Betrieben werden die Möglichkeiten der Weiterbildung von Facharbeitern für den Betrieb gesehen. In der Mehrzahl der Betriebe scheinen betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sich aus relativ sporadischen, auf unmittelbar gegebene Anlässe bezogenen,



meist isolierten Aktionen zusammenzusetzen, die sich kaum zu klaren übergeordneten Strukturen ordnen lassen, sondern eher den Eindruck des Zufälligen vermitteln. Dieser Eindruck einer eher diffusen und zufälligen Behandlung von Weiterbildung als Instrument des Personalmanagements wird auch dadurch vermittelt, daß häufig innerhalb einzelner Betriebe recht unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber einzelnen Qualifikationsgruppen festzustellen sind.

Als übergreifendes Kennzeichen betrieblicher Weiterbildungspolitik wird ihr primär *defensiver Charakter* – insbesondere soweit es sich um die Förderung von Facharbeitern handelt – deutlich, sei es, daß

- betriebliche Bildungspolitik vor allem „schlafende Hunde“ nicht zu wecken sucht, um negative Sekundärwirkungen von Weiterbildung auf ein Minimum zu beschränken; sei es, daß
- die betriebliche Steuerung der Weiterbildung vor allem durch den Aspekt der möglichst starken Bindung an den Betrieb bestimmt wird.

## 6. Zusammenfassung

Betriebliches, auf den Einsatz von Facharbeitern gerichtetes Handeln beinhaltet im Regelfalle Auseinandersetzung mit Facharbeitermangel. Der Charakter der an das Qualifikationsangebot des Facharbeiters gerichteten betrieblichen Interessen läßt den Mangel nicht nur als ein für viele Betriebe zentrales personalpolitisches Problem erscheinen, sondern bewirkt zudem, daß betriebliche Maßnahmen ihrerseits nur sehr bedingt zu dessen Beseitigung beitragen.

Das Phänomen des mehr oder minder universellen Facharbeitermangels ist zunächst zu beziehen auf das *Versiegen der traditionellen Rekrutierungsquellen*: der Anwerbung von Facharbeitern über den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt und der Ausbildung von Lehrlingen im eigenen Betrieb. Ein überbetrieblicher Teilarbeitsmarkt für Facharbeiter existiert in der Bundesrepublik praktisch nicht mehr; selbst in Zeiten wirtschaftlicher Rezession fällt die Zahl der Facharbeiter, die über den Arbeitsmarkt zu beziehen ist, kaum ins Gewicht.

Die Versorgung mit einer ausreichenden Zahl von Bewerbern um Lehrstellen – Voraussetzung einer als notwendig betrachteten Selektion – ist für viele Betriebe nicht mehr gegeben, vor allem aber wird der Ertrag der eigenen Bemühungen um die Lehrlingsausbildung durch die starke Abwanderung nach Abschluß der Lehrausbildung in Frage gestellt. Ein großer Prozentsatz der Lehrlinge verläßt nach der Lehre den Betrieb, um sich weiterzubilden.



Die Möglichkeiten, dem Facharbeitermangel auf dem traditionellen Wege der Rekrutierungspolitik zu begegnen, sind also außerordentlich gering. Dies rückt die Bedeutung betrieblicher Einsatzpolitik in den Vordergrund. In diesem Zusammenhang spielen vor allem Maßnahmen, die den Bedarf an Facharbeitern reduzieren sollen, eine Rolle. Drei Schwerpunkte betrieblicher Reaktionsmöglichkeiten zeichnen sich ab:

- Durch *technologische* oder *organisatorische Veränderungen* die Arbeitskräfteeinsatzstruktur in einem Maße zu beeinflussen, die den Fortfall von Facharbeiter-Arbeitsplätzen ermöglicht bzw. die Substitution von Facharbeitern durch Angelernte ermöglicht.
- Durch *Umstellung des Produktes* oder *Fertigungsprogramms* den notwendigen Einsatz von Facharbeitern zu reduzieren.
- In Facharbeitertätigkeiten *angelernte Arbeiter* einzusetzen.

In Betrieben mit Einzelfertigung scheint der Spielraum für Maßnahmen zur Verminderung des Facharbeiterbedarfs zumindest bei der gegenwärtigen Fertigungsorganisation und Personalpolitik eng zu sein. In fast allen untersuchten Betrieben mit Einzelfertigung war der Anteil von Facharbeitern an der Belegschaft sehr hoch. Größere Möglichkeiten zur Einsparung von Facharbeiterpositionen, bzw. zur Substitution von Facharbeitern durch angelernte Arbeiter scheinen dagegen in Betrieben mit Serienfertigung gegeben zu sein: Ein Teil dieser Betriebe weist nur einen niedrigen Anteil von Facharbeitern an der Gesamtzahl der Arbeitskräfte auf, auch in Fertigungsabteilungen. Personalleiter solcher Betriebe berichten auch öfter über erfolgreiche Verminderung des Facharbeiterbedarfes im Verlauf der letzten Jahre. Dem steht allerdings eine Reihe von Betrieben gegenüber, die, obwohl sie überwiegend in Serie produzieren, auch in der Fertigung sich ganz überwiegend auf Facharbeiter stützen. Daraus kann geschlossen werden, daß zum einen offenbar Einzelfertigung (unter den heutigen Bedingungen) im deutschen Maschinenbau nur mit einem hohen Anteil von Facharbeitern an der „produktiven“ Belegschaft möglich ist, zum anderen, daß die mit Serienfertigung eröffneten Möglichkeiten einer Substitution von Facharbeitern durch angelernte Arbeiter nur von einem Teil der Betriebe voll genutzt werden. Dieser Befund kann als Indiz dafür gewertet werden, daß viele Betriebe *Facharbeiter* – soweit es die „Versorgungslage“ erlaubt – auch dort noch *extensiv einsetzen*, wo es die Anforderungen der Produktion allein nicht mehr unbedingt notwendig machen.

Läßt sich hieran schon die Vermutung knüpfen, daß technologische oder arbeitsorganisatorische Veränderungen, die an sich eine Reduzierung des Facharbeiterbedarfs erwarten ließen, nicht unbedingt zu einer Beseitigung des Facharbeitermangels oder gar zu einem Desinteresse an

einem Einsatz von Facharbeiterqualifikationen in der Produktion führen werden, so kommt hinzu, daß selbst in Betrieben, wo über Facharbeitermangel geklagt wird, Facharbeiter nicht selten in erheblichem Umfang „*unterqualifiziert*“, d.h. an Arbeitsplätzen, die auch von angelernten Arbeitern besetzt werden könnten, eingesetzt werden.

Für viele Betriebe ist aber darüber hinaus von großer Bedeutung, daß durch betriebliche Veränderungen, die auf Reduzierung des Facharbeitereinsatzes zielen, oftmals zusätzlicher und qualitativ *neuer Bedarf* an Facharbeiterqualifikationen entsteht. So wächst mit der Rationalisierung der Fertigung (und der damit verbundenen geringen Nutzung des improvisatorischen Potentials, das die Facharbeiterqualifikation beinhaltet) häufig in anderen Bereichen zugleich die Zahl der Stellen, die wiederum eine Verwertung der Facharbeiterqualifikation sinnvoll, wo nicht nötig, erscheinen lassen. In vielen Betrieben steht einer Verringerung des Anteils von Facharbeitern in den Fertigungsabteilungen eine Zunahme der Beschäftigung von Facharbeitern (bzw. ehemaligen Facharbeitern) außerhalb der eigentlichen Fertigung gegenüber.

Auf diesem Hintergrund muß der Befund, daß praktisch in allen untersuchten Betrieben über akuten Facharbeitermangel geklagt wird, gesehen werden. Dieser Facharbeitermangel ist nicht allein erklärbar aus den generellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen wie Vollbeschäftigung, Expansion der Industrie etc., sondern muß zum großen Teil auf die „*expansive*“ *Einsatzpolitik* der Betriebe in bezug auf den Facharbeiter zurückgeführt werden.

Das breite Interesse der Betriebe schlägt sich nicht nur darin nieder, daß der Bedarf an Facharbeitern extensiv, d.h. unter heutigen Bedingungen praktisch unbegrenzt ist, sondern auch in einem vielfältigeren Einsatz von Facharbeitern. Dies bedeutet, daß sich das betriebliche Problem der Facharbeiter-Knappheit auf weitere Bereiche ausdehnt. Die hohe Komplementarität des spezifischen Qualifikationsangebotes der Facharbeiter mit den betrieblichen Interessen auch oder gerade unter den heutigen Produktionsbedingungen hat zweifellos allgemein nicht nur zu einer Verbreitung und *Diversifizierung des Einsatzes von Facharbeitern* geführt, sie bedeutet zugleich, daß neben dem Interesse an diesen neuen Einsatzbereichen auch das am Einsatz von Facharbeitern in den „*traditionellen*“ Bereichen unverändert groß ist.

Der breite und extensive Einsatz von Facharbeiter-Qualifikationen in den verschiedensten Bereichen der Betriebe führt weitgehend dazu, daß in verstärktem Maß diese verschiedenen Betriebsbereiche in *Konkurrenz* um das knappe Angebot von Facharbeitern treten. Für die traditionellen Einsatzbereiche, etwa Produktion, erscheint der Einsatz von Facharbei-

tern selbst noch unter Bedingungen standardisierter Serienfertigung sinnvoll und wirtschaftlich; während die „neuen“ Einsatzbereiche wie Arbeitsvorbereitung und Konstruktion den Facharbeiter als wichtige Basisqualifikation für ihren eigenen Nachwuchs schätzen.

Aus dieser Situation ergibt sich, daß prinzipiell jede betriebliche Maßnahme im Hinblick auf den Facharbeiter-Einsatz *widersprüchlich* sein kann. Dies gilt sowohl für Maßnahmen, die auf Veränderung, wie für Maßnahmen, die auf Beibehaltung des Facharbeiter-Einsatzes abzielen. Selbst Maßnahmen, die dem Mangel an Facharbeitern zu begegnen suchen, indem sie den quantitativen Einsatz von Facharbeitern in bestimmten Bereichen reduzieren, können daher Ausdruck des prinzipiellen Interesses an der Verwertung von Facharbeiter-Qualifikation sein.

Allgemein verbinden sich mit den betrieblichen Maßnahmen, die dem Facharbeitermangel zu begegnen suchen, schwerwiegende *Folgeprobleme*, die auf die grundsätzliche Widersprüchlichkeit der Situation verweisen und die zweifellos dazu beitragen, das Problem der Knappheit von Facharbeitern zu perpetuieren.

So beinhaltet der Versuch, durch eine Forcierung der Lehrausbildung dem Facharbeitermangel zu begegnen, angesichts der Notwendigkeit, dabei auch auf „schlechtere“ Bewerber zurückzugreifen, einen höheren betrieblichen Ausbildungsaufwand, durch den die mit ihm verbundenen Kosten unter Umständen erheblich steigen. So werden tendenziell durch Maßnahmen, die darauf zielen, den Einsatz von Facharbeitern in der Fertigung zu reduzieren, neue Einsatzbereiche geschaffen, die zusätzlichen und neuartigen Bedarf an Facharbeiter-Qualifikation erzeugen. So beinhaltet die Übernahme von Facharbeitertätigkeiten durch Angelernte die Gefahr einer grundsätzlichen Entwertung des Facharbeiterstatus sowie der bisherigen traditionellen Lehre und muß insofern immer Ausnahme bleiben.

Ähnliches gilt für breit angelegte Versuche, angelernte Arbeiter durch formalisierte oder institutionalisierte Qualifizierung auf Facharbeiter-niveau zu bringen. Am deutlichsten wird die widersprüchliche Bedeutung betrieblicher Reaktionen auf den Facharbeitermangel bei jenen Maßnahmen, die auf die berufliche Weiterbildung von Facharbeitern selbst gerichtet sind. Einerseits sieht sich der Betrieb mit einem gewissen Zwang konfrontiert, solche Maßnahmen durchzuführen, sei es, um eine optimale Verwertung vorhandener Facharbeiter-Qualifikationen unter veränderten technologischen oder organisatorischen Bedingungen zu gewährleisten, sei es, um den Erwartungen von Facharbeitern an zusätzliche Ausbildung und berufliche Aussichten gerecht zu werden. Andererseits beinhaltet jedes Angebot an zusätzlicher Qualifizierung eben auch zusätzliche Erwar-

tungen und damit für den Betrieb die Gefahr, daß er sich zusätzlichem Aufstiegsdruck gegenübersteht bzw. der Neigung, die erworbenen Qualifikationen anderswo zu verwerten, und damit schließlich der Gefahr, daß Facharbeiter gerade aus jenem Bereich abwandern, in dem ihr Einsatz am dringendsten notwendig erscheint.

Die begrenzten Möglichkeiten, durch Rekrutierungspolitik das Problem des Facharbeitermangels zu lösen, steigern zwangsläufig die *Bedeutung betrieblicher Einsatz- und Qualifizierungspolitik*. Diese muß bis zu einem gewissen Grad die traditionellen Funktionen betrieblicher Rekrutierungspolitik mitübernehmen. Damit wächst die Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes als Bereich betrieblichen Handelns wie auch als Feld potentieller Probleme. Den Möglichkeiten, durch Nutzung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes das verfügbare Qualifikationspotential besser auszuschöpfen und damit in höherem Maße vom außerbetrieblichen Arbeitsmarkt unabhängig zu werden, widerspricht die traditionelle Reaktivität und Defensivität betrieblicher Einsatz- und Qualifizierungspolitik, die traditionell primär daraufhin ausgerichtet ist, nicht mit Ansprüchen der Arbeitskräfte konfrontiert zu werden, die eine Beeinträchtigung des betrieblichen Handlungsspielraumes nach sich ziehen könnten. In dem Maße, in dem nur der innerbetriebliche Arbeitsmarkt zur Deckung bestimmter Qualifikationen herangezogen wird, wächst für den Betrieb auch die Schwierigkeit, den Aufstiegsdruck, d.h. die Erwartungen der Arbeitskräfte zu „dosieren“, so z.B. das Entstehen „überschüssiger“ Aufstiegsimpulse zu vermindern, die im betrieblichen Positionsgefüge nicht befriedigt werden können und die damit die Gefahr einer Abwanderung der Arbeitskräfte beinhalten.

Die neuen Funktionen, die dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt damit zuwachsen, und die daraus notwendig verstärkte Orientierung betrieblicher Personalpolitik auf diesem Bereich verschärfen *Abhängigkeiten* und *Konflikte*:

- Das Problem der *Abhängigkeit* von der *Verfügung* über bestimmte *spezifische Facharbeiter-Qualifikationen* kann durchaus schwieriger werden, etwa in ausreichendem Maße Facharbeiter im Bereich der eigentlichen Fertigung zu halten.
- Die Bedeutung der *innerbetrieblichen Konkurrenz* um den Einsatz von Facharbeitern in den verschiedenen Bereichen wächst, um so mehr, als eindeutige Maßstäbe, aus denen eine „optimale“ Verteilung der verfügbaren Facharbeiter-Qualifikationen abgeleitet werden könnte, fehlen.
- Gestiegene Verletzbarkeit des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes gegenüber Eingriffen bzw. *Einwirkungen von außen*. Aus diesem Grunde bringt die Entwicklung im öffentlichen Bildungs- und Weiterbildungs-

angebot für die Betriebe zum Teil erhebliche Probleme mit sich, da sie u.a. auch die Stellung des einzelnen gegenüber betrieblicher Einsatzpolitik berühren. Der Ausbau betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Zusammenhang kann so nicht zuletzt als eine Art Gegenstrategie, diese Auswirkungen des öffentlichen Bildungssystems zu unterlaufen, verstanden werden.

Wesentlicher Aspekt der Widersprüchlichkeit betrieblicher, auf den Facharbeitermangel bezogener Maßnahmen ist die Tatsache, daß sie vielfach Gefahr laufen, ihrerseits zur *Fortdauer* des Problems beizutragen. Dies gilt insbesondere für die Gestaltung technologischer Innovationen.

Zweifelsohne war die Durchführung technisch-organisatorischer Veränderungen im letzten Jahrzehnt mitbestimmt durch Aspekte der Arbeitskräftepolitik.<sup>34</sup> Sie war zugleich bestimmt durch das Bestreben, bei der Einführung dieser Veränderungen Facharbeiterqualifikationen „extensiv“ zu verwerten.

Der Prozeß des technischen Wandels in der Bundesrepublik, zumindest in großen Bereichen der metallverarbeitenden Industrie, kann somit nur verstanden werden unter Berücksichtigung sowohl des „neuen“ Wertes von Facharbeiterqualifikationen wie auch des allgemeinen Facharbeitermangels. Insofern erweist sich eine Betrachtungsweise, die einseitig nach den Auswirkungen des „technischen Fortschritts“ auf die Formen menschlicher Arbeit in der Industrie fragt, als zu eng, soweit diese linear aus einer postulierten Eigendynamik technologischer Entwicklungen abgeleitet werden.

In neuem Licht erscheinen Aussagen über Veränderungstendenzen der Qualifikationsstruktur in Industriebetrieben. Die – bereits durch zahlreiche Untersuchungen in Zweifel gezogene – *These* von der *Entqualifizierung* des Facharbeiters erweist sich als *fragwürdig*. In neuem Licht erscheint auch die These von der Polarisierung der Qualifikationsstruktur in Industriebetrieben im Zeichen des technischen Wandels. Auch die Befunde der vorliegenden Untersuchung bestätigen die Existenz solcher *Polarisierungstendenzen* für die Gruppe der Facharbeiter; diese erscheinen aber nicht nur als Folge neuer technologischer Gegebenheiten, sondern auch als Reflex des breiten betrieblichen Interesses am Qualifikationsangebot des Facharbeiters, das seinen „unterqualifizierten“ Einsatz in der Serienfertigung ebenso sinnvoll erscheinen läßt wie seine Verwendung in Positionen der Arbeitsvorbereitung oder der Konstruktion. Fragt man nun nach den Auswirkungen betrieblicher Ausbildungs- und Einsatz-

34 Vgl. hierzu auch Schultz-Wild, R., Weltz, F., Technischer Wandel und Industriebetrieb.

politik für die *Arbeitskräfte*, so bietet sich auch hier ein widersprüchliches Bild.

So darf nicht übersehen werden, daß die Existenz des Ausbildungsweges „betriebliche Lehre“ wie die besondere Form der Beschäftigung von Facharbeitern in der deutschen Industrie in der Vergangenheit auch aus der Perspektive der Arbeitskräfte eine Reihe von *Vorzügen* besessen haben.

Auf dem Hintergrund des dreigeteilten deutschen Bildungssystems, mit seiner weitgehend schichtspezifischen Zuordnung des Zuganges, kann die Lehre als Chance für Kinder aus den unterprivilegierten Schichten gesehen werden, innerhalb der durch die materiellen Gegebenheiten vorgezeichneten Limitationen doch zu einer qualifizierten Berufsausbildung zu gelangen. Die Qualifikationsbasis der Lehre bzw. ihre Verwertung durch die Industrie vermittelte wenigstens ein gewisses *Minimum an Aufstiegschancen* und, was zumindest noch in den 50er Jahren von Bedeutung war, die Sicherung des Arbeitsplatzes. Schließlich trug der extensive Einsatz von Facharbeitern zumindest im Bereich der metallverarbeitenden Industrie – und insbesondere im eigentlichen Maschinenbau – dazu bei, Polarisierungstendenzen in der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten entgegenzuwirken.

Wie bereits festgestellt, erlaubte es die Verfügung über Facharbeiterqualifikationen den Betrieben, die Gestaltung von Fertigungsprozessen relativ „lose“ zu gestalten; vielfach stellte sie die Voraussetzung für den Verzicht auf weitergehende organisatorische oder technische Durchrationalisierung dar. Für die Arbeitskräfte beinhaltete dies vergleichsweise größere *Freiräume, Vielfältigkeit* und *Initiativmöglichkeiten* bei der Arbeit.

Insgesamt dürften die festgestellten Tendenzen dazu beigetragen haben, dramatische und über den betrieblichen Bereich hinausgehende Auswirkungen, so wie sie vielfach als Folge des „technischen Wandels“ befürchtet wurden, zu reduzieren. Die Zahl von Entlassungen von Facharbeitern im Zusammenhang mit technologischen Veränderungen blieb bislang außerordentlich gering. Es erscheint bezeichnend, daß es zwar das Problem der Beschäftigung älterer Angestellter, nicht aber älterer Facharbeiter gab.

Nicht übersehen werden darf allerdings, daß innerhalb des betrieblichen Rahmens sich *Entqualifizierungsprozesse* vollzogen. Das Interesse der Betriebe am unterqualifizierten Einsatz von Facharbeitern bot zwar eine gewisse Gewähr für die Weiterbeschäftigung von Facharbeitern mit geringerer Lernfähigkeit, aber eben auf minderqualifizierter Ebene. Selbst hier dürften jedoch negative Auswirkungen durch die häufig zugewachsenen zusätzlichen „sozialen“ Funktionen reduziert worden sein.

Diese ergaben sich nicht zuletzt aus dem breiten Einströmen ausländischer Arbeitskräfte in die Fertigung; tendenziell besonders dort, wo sich auch die Funktionen von Facharbeitern am stärksten gewandelt hatten. Hier wird allerdings ein nicht unproblematischer und zentraler Aspekt berührt: Bei der Betrachtung der sozialen Seite des technischen Wandels darf ja nicht nur eine Qualifikationsgruppe isoliert betrachtet werden, es müssen jeweils auch die *Auswirkungen* auf die *benachbarten Qualifikationsgruppen* mitberücksichtigt werden. Zweifellos stellte die Verfügbarkeit relativ unqualifizierter, anspruchloser ausländischer Arbeitskräfte mit schwacher Arbeitsmarktposition eine wesentliche Voraussetzung dafür dar, daß sich für deutsche Facharbeiter die negativen Folgen der Entwicklung der Rationalisierungsprozesse des letzten Jahrzehnts in relativ engen Grenzen halten konnten. Zugleich heißt dies aber, daß sich die negative Seite der Polarisierungstendenzen sehr massiv für die unqualifizierten, und zwar nicht nur für die ausländischen Arbeitskräfte bemerkbar machte (wie deren Verfügbarkeit natürlich solche Polarisierungstendenzen noch verstärkte). Unter Miteinbeziehung der zweieinhalb Millionen ausländischer Arbeitskräfte sieht die soziale Bilanz des technischen Wandels der letzten Jahre wesentlich anders aus (wie ohne deren Verfügbarkeit dieser Ablauf sich wesentlich anders gestaltet hätte).

Beinhaltete so die Lehre bzw. die starke Orientierung der metallverarbeitenden Industrie an der Verwertung von Facharbeiterqualifikationen, daß gewisse, grundsätzlich mit der gesellschaftlichen Situation der Arbeiterschaft verbundene Benachteiligungen und gewisse negative Auswirkungen der industriellen Entwicklung abgemildert wurden, so wurden diese „Vorzüge“ von den Arbeitskräften *bezahlt* mit einem die jeweiligen Arbeitsanforderungen meist deutlich übersteigenden Maß an Intelligenz, fachlicher Qualifikation und Motivation, durch den Verzicht auf Honorierung dieser „Mehrleistung“ und vor allem durch Verzicht auf Aufstieg. Sie beinhalten ferner nicht nur eine starke Bindung an den Einzelbetrieb, sondern ein hohes Maß an Verfügungsgewalt des Betriebes über die Verwertung der angebotenen Qualifikationen.

Insgesamt stellte die industrielle Lehre wie auch die besondere Verwertung der Facharbeiterqualifikation in den vergangenen Jahrzehnten ein *effektives Mittel der Integration des Kerns der deutschen Arbeiterschaft* in das wirtschaftliche und gesellschaftliche System dar. Zwar beinhaltete der besondere Charakter dieses Integrationsinstrumentes auch Vorteile für die Arbeitskräfte, die andere Formen der Verwertung von Arbeit, etwa eine konsequente Taylorisierung, nicht geboten hätten. Andererseits dürfte die integrative Effizienz des Ausbildungs- und Einsatzsyndroms „Facharbeiter“ eigentliche Voraussetzungen des besonderen



Wertes des Facharbeiters für die Betriebe sein, die ihrerseits erst den Verzicht der Facharbeiter auf die maximale Umsetzung ihres Marktwertes erklärlich macht. Angesichts des allgemeinen Facharbeitermangels ist die Differenz der Einkommen von Facharbeitern gegenüber jenen von ungelernten und angelernten Arbeitern überraschend niedrig.

Wieweit diese Verzichtsbereitschaft der Facharbeiter auch in Zukunft vorausgesetzt werden kann, erscheint, wie bereits angedeutet wurde, fraglich. Daraus und nicht aus der Entwicklung der Technologie werden sich die zentralen Probleme des Facharbeitereinsatzes für die Betriebe ergeben.



## V. Abschließende Überlegungen

Die Fragestellung der vorliegenden Studie über den Einsatz von Facharbeitern in metallverarbeitenden Betrieben wurde eingangs nach zwei Richtungen bestimmt. Welche betrieblichen Interessen sind mit der Verwertung von Facharbeiterqualifikationen verbunden und wie bestimmen diese den Einsatz von Facharbeitern? Was bedeutet das Qualifikationspotential, das die Facharbeiter für die Industrie konstituieren, für die betriebliche Gestaltung des technisch-organisatorischen Systems, aber auch des Sozialsystems?

Abschließend sei nur noch kurz versucht, einige weiterführende Überlegungen auf der Grundlage der Befunde unserer Untersuchung anzuknüpfen, vor allem im Hinblick auf mögliche weitere Entwicklungstendenzen. Hierzu ist nochmals zu betonen, daß sich unsere Ergebnisse wie unsere Überlegungen ausschließlich auf den Bereich der metallverarbeitenden Industrie sowie nur auf mittlere und große Betriebe beziehen. In anderen Bereichen, etwa der Textilindustrie oder in der chemischen Industrie, dürften sich die Verhältnisse wesentlich anders darstellen.

### 1.

Zentraler Befund unserer Analyse war, daß das Interesse der metallverarbeitenden Betriebe am Facharbeiter auch unter „modernen“ Produktionsbedingungen, etwa Serienfertigung, hoher Mechanisierungs- und Rationalisierungsgrad, überaus groß ist. Nicht nur, daß Facharbeiter bei der Bewältigung der Übergangsschwierigkeiten häufig eine wichtige Rolle spielen, aus ihrem Kreis werden zum großen Teil auch jene Stellen besetzt, die im Zuge der technisch-organisatorischen Veränderungen neu entstehen. Darüber hinaus erscheint der Beitrag, den der Einsatz von Facharbeitern zur Stabilisierung betrieblicher Sozial- und Herrschaftsverhältnisse liefert, unverändert bedeutsam.

Ausschlaggebend für das starke Interesse der Betriebe an der Verfügung über Facharbeiterqualifikationen ist die fortdauernde, weitreichende *Komplementarität des Qualifikationsangebotes* der Facharbeiter mit betrieblichen Einsatzanforderungen.

Auf dem Hintergrund dieser Komplementarität und der Bedeutung, die diese sowohl für die betriebliche Produktion wie für die Arbeitskräftepolitik haben mußte, ist der *extensive Einsatz* von Facharbeitern in Betrie-

ben zu sehen. In diesem Zusammenhang erscheint beispielsweise auch gerade der unterqualifizierte Einsatz von Facharbeitern im Betrieb aus der Perspektive der Betriebe rational und sinnvoll, liefert der Facharbeiter doch selbst dann noch einen gewissen „Überschuß“ an aktueller und potentieller Leistung gegenüber dem Angelernten oder Ungelernten, wobei u.U. gerade die Möglichkeit, auf aktuell nicht genutzte Qualifikationen im Bedarfsfall zurückgreifen zu können, ein wichtiger Aspekt ist.

Diese Komplementarität zwischen dem Angebot an Arbeitskraft, das der Facharbeiter für den Betrieb darstellt, und den betrieblichen Bedingungen für Arbeit und daraus folgenden Interessen des Betriebes an Qualifikation bewirkt, daß mit dem Einsatz von Facharbeitern erst *bestimmte Formen der Organisation von Produktionsprozessen* gewissermaßen ihre „Rationalität“ erhalten. Die Verfügung über Facharbeiter erlaubt, die Organisation bestimmter Produktionsprozesse relativ „lose“ zu halten, d. h. mit einem verhältnismäßig geringen Aufwand an Verwaltung, Planung, Kontrolle und offene Herrschaftsausübung die anstehenden Produktionsaufgaben zu bewältigen. Mit anderen Worten: Der extensive Einsatz von Facharbeitern erlaubt den Betrieben, Veränderungen in der verwandten Technologie und Produktstruktur zu bewältigen, ohne negative Rückwirkung auf die organisatorische, soziale und hierarchische Struktur des Betriebes. Der technologische Wandel der letzten Jahrzehnte konnte mit einem Minimum an Modifizierung in der traditionellen Organisation betrieblicher Arbeitsprozesse und betrieblicher Herrschaft „bewältigt“ werden.

Die Verfügung über Facharbeiter-Qualifikationen ermöglicht zugleich den Betrieben ein hohes Maß an *Beweglichkeit* in der Reaktion auf anstehende Veränderungen. Die latente Qualifikationsreserve, die der breite Einsatz von Facharbeitern für den Betrieb darstellt, verleiht diesem nicht nur zugleich eine gewisse Flexibilität im Arbeitskräfteeinsatz, sondern auch, durch die dadurch gegebenen größeren Möglichkeiten des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes, sich in stärkerem Maße vom außerbetrieblichen Arbeitsmarkt unabhängig zu machen.

## 2.

Nimmt man die Nachkriegsperiode, so war im großen und ganzen die *Arbeitskräftepolitik* metallverarbeitender Betriebe im Sinne der betrieblichen Interessen recht *erfolgreich*. Es gelang, die Produktion und das Beschäftigungsvolumen stark auszuweiten, die Produktivität kontinuierlich zu steigern, Beschäftigungsschwankungen wie Verschiebungen in der Be-

schäftigungsstruktur zu bewältigen, ohne daß es dabei in nennenswertem Maße zu offenen Konflikten mit den Arbeitnehmern und ihren Organisationen gekommen wäre; die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Produktion konnte sowohl bei Serienproduktion (Kraftfahrzeugbau) wie bei der Einzelfertigung (Maschinenbau) weitgehend erhalten werden.

Auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht stellen sich die Entwicklungsprozesse im industriellen Sektor des Beschäftigungssystems auf den ersten Blick scheinbar problemlos dar. Trotz beträchtlicher Veränderungen in der Beschäftigungsstruktur konnte nennenswerte Arbeitslosigkeit vermieden werden.

Voraussetzung für den „Erfolg“ der Arbeitskräftepolitik der Betriebe war:

- die *Verfügbarkeit ausländischer Arbeitskräfte* mit zwar geringem Qualifikationsstandard, aber auch niedrigem Anspruchsniveau in bezug auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte wie in bezug auf materielle und soziale Gratifikation;
- die *Bereitschaft* eines Teils der deutschen *Facharbeiterschaft* zum *unterqualifizierten Einsatz* (bei relativ hohem Verdienstniveau), der Qualifizierbarkeit eines anderen Teils, ohne daß daraus allzu große Ansprüche auf Aufstieg abgeleitet wurden. (In der vorangegangenen Periode waren entsprechende Voraussetzungen die Eingliederung von handwerklich oder landwirtschaftlich ausgebildeten Arbeitskräften und von weiblichen Arbeitskräften in angelernte Tätigkeiten).

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Fortsetzung der gegenwärtigen Arbeitskräftepolitik (wie auch für die Gestaltung des technischen Wandels) werden nun in zunehmendem Maße in Frage gestellt:

- Das klassische *Nachwuchsreservoir* für hochqualifizierte Facharbeiter, der begabte Volksschüler aus unteren Schichten, der wegen der Wirkung schichtspezifischer Selektionsmechanismen nicht auf weiterführende Schulen gelangte, wird austrocknen;
- die *Bereitschaft* von Facharbeitern, „überschüssige“ Leistungen, sei es in unterqualifiziertem Einsatz, sei es bei Qualifizierungsprozessen, zu erbringen, wird sinken;
- auch der *unterprivilegierte Einsatz* großer Massen von ausländischen Arbeitnehmern wird sich zunehmend als gesellschaftspolitisch problematisch erweisen.

Die Betriebe sehen sich damit Entwicklungen gegenüber, die Fragen des Arbeitseinsatzes aus dem Stellenwert von abgeleiteten Problemen betrieblicher Produktions- und Marktpolitik herausrücken und in wachsendem Maße zu die betriebliche Gesamtpolitik *steuernden Größen* machen.

Zugleich entgleiten dem Einzelbetrieb zunehmend die Möglichkeiten der Produktion und Reproduktion von Arbeitskräften nach seinem je betriebs-spezifischen Bedarf. Mit wachsender Aktivität staatlicher Stellen auf dem Gebiet der Berufsausbildung – und insbesondere hier wieder der Berufs-sowie Weiterbildung – wird der Einzelbetrieb in seiner Politik abhängiger von Größen, die *außerbetrieblich gesetzt* sind.

Die jüngsten Veränderungen im Rahmen des Berufsausbildungssystems sind auf diesem Hintergrund von besonderer Bedeutung, weil sie den betrieblichen Handlungsrahmen in Sachen Einsatz- und Qualifizierungspolitik berühren und tendenziell einschränken. Dies bedeutet eine *Veränderung der traditionellen Asymmetrie im Verhältnis von Betrieb und einzelner Arbeitskraft*. Überbetriebliche Festsetzung von Qualifikationsmaßstäben wie überbetriebliche Entscheidung über die Auswahl der zu Qualifizierenden etc. stellen den Einzelbetrieb in wachsendem Maße gesellschaftlich legitimierten Ansprüchen und Forderungen von Arbeitskräften nach Arbeitsbedingungen, Aufstieg und Stellung in der sozialen Hierarchie des Betriebes gegenüber, die nicht immer den spezifischen betrieblichen Einsatzinteressen entsprechen müssen. Der Betrieb verliert zudem die Möglichkeit, über betriebs-spezifische „Gegenschemata“ und „Gegenbewertungsmaßstäbe“ den gesellschaftlich induzierten Anspruch zu neutralisieren. Gerade mit dem Zusammenbrechen bestimmter überbetrieblicher fachlicher Teilarbeitsmärkte wächst aber die Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes und vor allem die Notwendigkeit, diesen nach außen abzuschirmen.

### 3.

Auf dem Hintergrund dieser generellen Entwicklungsperspektiven ist die Frage zu stellen, wie Einzelbetriebe sich über ihre Arbeitskräftepolitik den geänderten Strukturbedingungen betrieblicher Politik anpassen werden, inwieweit Einzelbetriebe versuchen werden, ihre unmittelbaren Verwertungsinteressen durchzusetzen (mit dem Trend der Entwicklung oder auch gegen ihn).

Gegenwärtig, so wurde deutlich, wird allerdings diese Entwicklung, gegeben insbesondere durch die Bildungssituation, die langanhaltende Vollbeschäftigung sowie die sinkende Bereitschaft der Arbeitskräfte, bestimmte Arbeitsbedingungen fraglos hinzunehmen, von den Betrieben wohl als wichtiges Datum ihrer eigenen Schwierigkeiten wie auch ihrer eigenen Arbeitskräftepolitik gesehen. Nicht wird aber realisiert, daß damit prinzipiell und langfristig *neue Rahmenbedingungen betrieblichen*

*Reagierens* geschaffen werden. Auch die Tatsache, daß die Schwierigkeiten nicht zuletzt Reflexion der eigenen Einsatzpolitik sind, wird kaum gesehen. Die gegenwärtige Situation des Facharbeitermangels wird vielmehr innerhalb des traditionellen Bezugsrahmens interpretiert, in dem Arbeitskräfteeinsatz und insbesondere Qualifizierung lediglich als nachgeordnete Probleme betrieblicher Markt- und Produktionsstrategie erscheinen.

Hieraus erklärt sich nicht zuletzt, daß der Charakter der auf Arbeitskräfteeinsatz und Qualifizierung zielenden Maßnahmen überwiegend *defensiv* und „konservativ“ ist, d. h. durch das Bestreben gekennzeichnet, Konsequenzen der gesellschaftlichen Veränderung für den Betrieb nach Möglichkeit zu neutralisieren. So kann der Ausbau betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen gesehen werden als Gegenstrategie der Betriebe zu Entwicklungen im Bildungssystem, als Versuch, ihre innerbetrieblichen Auswirkungen zu unterlaufen.<sup>35</sup>

Insgesamt vermittelt die betriebliche Arbeitskräftepolitik den Eindruck der Konzeptions- und *Hülflosigkeit*. Relativ viele Maßnahmen scheinen zunächst mehr oder minder zufällig entstanden zu sein und dann erst im Laufe der Zeit ihre spezifische „strategische“ Bedeutung erhalten zu haben. Zudem scheinen viele Betriebe mit – häufig – nicht vorgesehenen Folgeproblemen getroffener Maßnahmen (wie etwa die durch Weiterbildung bedingte Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte) konfrontiert: Betriebliche Maßnahmen im Hinblick auf die jeweils betriebspezifische Facharbeitermangel-Situation führen zunehmend in schwieriger werdende, sich oftmals offen als widersprüchlich darstellende Problemsituationen. Zu erklären ist auf diesem Hintergrund auch die Tatsache, daß Konzepte betrieblichen Handelns im Bereich des Arbeitskräfteeinsatzes fehlen, daß in der Regel für die Zukunft lediglich marginale Modifizierungen der bisherigen Politik vorstellbar erscheinen.

Mittelfristig werden jedoch Betriebe ohne Zweifel zu „aktiveren“ Formen des Reagierens gezwungen, und vermutlich werden auch die Möglichkeiten für eine gezielt „defensive“ Form des Reagierens zunehmend eingeschränkt. Betriebe werden auf die Dauer eine Einschränkung ihrer Handlungsfreiheit und ihres Einflusses im Bereich der Qualifizierung und des Einsatzes von Arbeitskräften nicht ohne Versuche von „Gegenstrategien“ hinnehmen können; der in Zukunft eher noch zunehmende Facharbeitermangel wird ohne Zweifel auch zu spezifischen Veränderungen

<sup>35</sup> Vgl. hierzu die im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung gegenwärtig laufende Untersuchung über betriebliche Weiterbildung.

betrieblicher Arbeitskräfterekrutierung und -einsatzpolitik führen.

Die Frage des betrieblichen Anteils an der Ausbildung von Arbeitskräften – insbesondere das Ausmaß, in dem einzelbetriebliche Bedingungen Form und Inhalt der Ausbildung mitprägen können bzw. wollen – wird im Mittelpunkt des Interesses stehen. Die Erfolgsaussichten für den Betrieb, die Lehre als zentrales Instrument der Erzeugung mittlerer Qualifikationen in ihrer gegenwärtigen Form zu „retten“, erscheinen zweifelhaft.

Die Praktik, die *Lehrlingsausbildung* betrieblich relativ *großzügig zu handhaben*, d.h. tendenziell die obere Grenze des betrieblichen Bedarfs ins Auge zu fassen, um dann die „überschüssig“ erzeugten Facharbeiter teils für andere Funktionen weiter- bzw. umzuqualifizieren, teils unterqualifiziert einzusetzen, dürfte lang- oder auch nur mittelfristig nur einer kleinen Anzahl besonders attraktiver Betriebe möglich sein, und zwar Betrieben, die nicht nur über besonders gute Ausbildungseinrichtungen verfügen, sondern die auch attraktive Einsatz- und Aufstiegsmöglichkeiten für Facharbeiter anbieten können.

Für die Mehrheit der Betriebe allerdings wird diese „Lösung“ zunehmend „irreal“, sei es, daß es einfach nicht genügend Bewerber für die angebotenen Lehrstellen gibt, sei es, daß die Lehre nur als Durchgangsstation zu Weiterbildungsprozessen dient.

Eine Beschränkung des Einsatzes ausgebildeter Facharbeiter für traditionelle Facharbeitertätigkeiten, aber auch eine Beschränkung vor allem der Möglichkeiten zur Um- und Weiterqualifizierung, kann kaum zum Erfolg führen. Mit einer solchen Politik würden die Betriebe nicht nur auf einen der wichtigsten Aspekte der Verwertung von Facharbeitern verzichten, die Lehre würde mit Sicherheit an Attraktivität verlieren, die bestehenden Rekrutierungsprobleme würden drastisch verschärft.

Auch der Versuch – auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene unternommen –, die *Lehre selbst attraktiver zu gestalten*, indem man sie näher an die Ausbildung im Bereich der Fach- und Fachhochschulen heranrückt und in die Definition des Berufsbildes und der typischen Berufskarriere den Aufstieg über das Facharbeiterniveau hinaus explizit mit einbezieht, erscheint in seinen Erfolgsaussichten außerordentlich zweifelhaft.

Die Lehre würde einmal in direkte Konkurrenz zu anderen Ausbildungsgängen treten, zum anderen wären damit Betriebe einem quantitativen Aufstiegsdruck ausgesetzt, den sie wohl kaum befriedigen könnten. Steht damit zu erwarten, daß Betriebe in steigendem Maße in der Verfolgung ihrer traditionellen Ausbildungspolitik auf Schwierigkeiten stoßen werden, so stellt sich die Frage nach möglichen Alternativstrategien. Zentrale Zielsetzung, so kann unterstellt werden, wird auch im Falle von Alternativ-

strategien die Erhaltung bzw. Gewinnung des betrieblichen Einflusses auf den Qualifizierungsprozeß und die Qualifikation als dessen *Ergebnis* sein.

Denkbar wäre, daß Betriebe die *gegenwärtige Form der Lehre aufgeben* und die sich abzeichnenden Polarisierungstendenzen im Facharbeitereinsatz auch in der Ausbildung nachvollziehen: D. h. einerseits *Anlernprozesse* für Arbeitskräfte, die in der Produktion und der Instandhaltung zu einfacheren Routinearbeiten eingesetzt werden, zu intensivieren, andererseits sich auf bestmögliche Rekrutierung schulisch höher ausgebildeter Arbeitskräfte, die im *betrieblichen Zusatztraining* auf die betrieblichen Anforderungen hin spezialisiert werden, zu konzentrieren. Dies würde nicht nur das Auseinanderbrechen des dualen Ausbildungskonzepts zur Folge haben, sondern tendenziell auch das Verschwinden des Facharbeiters als Typus von Arbeitskraft überhaupt.

Ein Verzicht auf die betriebliche Lehre als Qualifizierungsweg und auf den Facharbeiter als Typ von Arbeitskraft, als notwendige Folge der Durchführung des beschriebenen alternativen betrieblichen Ausbildungs- und Rekrutierungsmusters, würde, das steht außer Zweifel, für die Betriebe, für den Arbeitsmarkt, für das Bildungssystem wie für die Arbeitskräfte weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen.

Für die *Betriebe* würden bestimmte „lose“ Formen der Produktionsorganisation unmöglich, die heute wesentlich von der „Fungibilität“ des Facharbeiters getragen werden. Die notwendige stärkere organisatorische Determinierung des Produktionsprozesses würde die Tendenzen zur Annahme bestimmter Organisationsmodelle für die Fertigung verstärken, die ihrerseits die Polarisierung der Qualifikationsstruktur weiter akzentuieren würden. Insgesamt würde dies wohl eine Annäherung an Einsatz- und Kooperationsformen, wie sie heute insbesondere mit der amerikanischen Industrie identifiziert werden, bedeuten.

Zugleich würde eine solche Entwicklung wohl auch über kurz oder lang die Aufgabe bestimmter Fertigungsformen und bestimmter Produkttypen (z.B. Einzel- oder Kleinserienfertigung im Maschinenbau) bzw. auch die Auslagerung von bestimmten Fertigungen ins Ausland mit sich bringen. Die gesamtwirtschaftlichen Effekte einer solchen Umstrukturierung sind kaum absehbar – sicher verbinden sich aber handfeste Gefahren mit einer solchen Entwicklung.

Für den *Arbeitsmarkt* würde eine solche Entwicklung zweifellos eine stärkere Segmentierung bedeuten, härtere Grenzen zwischen einzelnen fachlichen Teilarbeitsmärkten setzen. Die Tendenz der „Verausländierung“ einzelner Teilarbeitsmärkte würde wohl verstärkt.

Für das *Bildungssystem* würde das Verschwinden der Lehre als zentrale Institution der Berufsausbildung kaum bedeuten, daß sich die Be-



triebe stärker aus dem Bereich der beruflichen Qualifizierung zurückziehen (bzw. aus diesem hinausgedrängt würden), sondern eher, daß die jetzige Form der durch überbetriebliche Normen geregelten und zu überbetrieblich definierten Abschlüssen führenden Berufsausbildung durch betriebsspezifische Qualifikationsprozesse ersetzt würde, die letzten Endes, zumindest zunächst, zu einer Stärkung des einzelbetrieblichen Einflusses auf die Ausbildung einer großen Zahl von Arbeitskräften wie auch zu einer Stärkung der einzelbetrieblichen Verfügung über Arbeitskräfte führen würde.

Für die *Arbeitskräfte* schließlich würde dies tendenziell eine entsprechend stärkere Bindung an den qualifizierenden Betrieb beinhalten und eine Reduzierung des Mobilitätspotentials zur Folge haben. Die Polarisierung der Qualifikationsstruktur und die gestiegene Bedeutung formaler Eingangsqualifikationen (zumindest im Bereich der „mittleren“ Qualifikationen) würden die Aufstiegschancen vermindern.

Es kann im Augenblick nur darüber spekuliert werden, ob von der Industrie der beschriebene Weg eingeschlagen wird und ob bzw. in welchem Maße es ihr gelingt, ein solches Konzept durchzusetzen. Die Diskussion um die berufliche Stufenausbildung kann als ein erster Schritt in die skizzierte Richtung gesehen werden. Auch lassen sich manche Merkmale der gegenwärtigen Entwicklung, wie die zunehmende „Akademisierung“ gewisser Bereiche der Berufsausbildung und des betrieblichen Einsatzes, in der Linie der erörterten Problematik interpretieren.

Die – möglicherweise überakzentuierte – Aufzählung möglicher Folgeerscheinungen einer solchen Orientierung betrieblicher Qualifizierungs- und Einsatzpolitik als Reaktion auf die „Bedrohung“ betrieblicher Interessen von außen wirft die Frage nach möglichen *Alternativen* auf.

Zur Diskussion stehen Ausbildungskonzepte, die eine *Reduzierung der einzelbetrieblichen Bestimmtheit* der Ausbildung innerhalb des dualen Systems beinhalten, sei es etwa durch die Einrichtung überbetrieblicher Ausbildungsstätten, sei es durch eine stärkere Ausgliederung der Ausbildungsstätten innerhalb des einzelnen Betriebes. Eine solche „Lösung“ würde zwar die Beibehaltung wichtiger Grundaspekte der jetzigen Lehrausbildung ermöglichen, sicherlich jedoch die spezifische Betriebsbezogenheit der fachlichen Ausbildung wie vor allem des Sozialisationsprozesses erheblich verringern. Wieweit solche Ausbildungskonzepte sich durchsetzen können, ist nicht zuletzt eine politische Frage.

In der Mehrzahl der Betriebe, so zeigten die Gespräche mit Angehörigen des Personalmanagements immer wieder, steht man solchen „Lösungen“ skeptisch-abwartend bis ablehnend gegenüber; vereinzelt allerdings sind



auch Anzeichen einer gewissen Verunsicherung hinsichtlich der „Betriebslehre“ als der besten der möglichen Ausbildungsformen zu erkennen.

Der besondere Wert der Lehre bestand, wie gezeigt wurde, in der gleichzeitigen Produktion relativ hochwertiger Qualifikationen und hoher einzelbetrieblicher „Verfügbarkeit“ der erzeugten Qualifikationen. Die besondere Problematik der gegenwärtigen Situation für die Betriebe kann auch als Auseinanderbrechen dieser beiden Aspekte charakterisiert werden, als dessen Folge es für den Einzelbetrieb zunehmend schwieriger – vor allem auch teurer – wird, beide Zielsetzungen gleichermaßen zu erreichen. So könnten auch überbetriebliche Qualifizierungsmodelle für den Einzelbetrieb an Attraktivität gewinnen.

Allerdings, und dies dürfte wohl meist noch kaum überblickt werden, können sich solche Veränderungen nicht auf das Gebiet der Ausbildungspolitik beschränken, sie hätten auch das des Einsatzes und der *Verwertung der erzeugten Qualifikationen* einzubeziehen. Die Attraktivität von neuen Formen der Berufsausbildung muß wesentlich davon abhängen, zu welchen Formen industrieller Tätigkeit sie den Zugang eröffnen, wie denn auch angenommen werden muß, daß sich mit neuen Ausbildungsformen neue Qualifikationsprofile (insbesondere auch in bezug auf die sozialen Qualifikationen) und andere, neue Erwartungen an die spätere Tätigkeit verbinden. Damit werden die Betriebe sicher mit einem Veränderungsdruck konfrontiert. Primärer Ansatzpunkt muß dabei sein, einen Typ von Arbeitskraft in teilweiser Anlehnung wie auch Absetzung vom traditionellen Facharbeiter anzuvisieren, der in sich, und nicht nur als Durchgangsstation, attraktiv ist.

Dies muß nicht nur eine deutlich bessere Bezahlung von solchen Tätigkeiten beinhalten, die sich den heute wesentlich besser bezahlten Qualifikationsgruppen angleicht (etwa technischen und kaufmännischen Angestellten), es bedarf vor allem einer attraktiveren Gestaltung der Arbeit, sowohl was die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsinhalte betrifft wie auch das Maß an Selbst- und Mitbestimmung, das der einzelnen Arbeitskraft offensteht. Solche Formen industrieller Arbeit hätten zwangsläufig eine betriebliche Organisation der Arbeit zur Voraussetzung, die sich deutlich von dem oben erwähnten „amerikanischen“ Modell unterscheidet.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen wurde, innerhalb der internationalen Arbeitsteilung, die Rolle der deutschen Industrie als Hersteller relativ hochwertiger und vor allem auf spezifische Kundenwünsche abgestimmter Produkte akzentuiert (wie dies im Maschinenbau heute noch weitgehend der Fall ist). Selbstverständlich sind solche Gedanken nicht auf die Gesamtheit der Industrie anwendbar, sondern im wesentlichen auf jene immer noch recht umfangreichen Bereiche beschränkt, in denen der

Einsatz von Facharbeitern einen quantitativ großen Anteil hat, also vor allem Teile der metallverarbeitenden Industrie.

Es muß betont werden, daß mit dem Hinweis auf solche Formen von Arbeit nicht einer industriellen Romantik das Wort geredet werden soll, die sich an alten, letztlich vorindustriellen handwerklichen Mustern orientiert. Der Facharbeiter als Typ von Arbeitskraft wie auch die Lehre als besonderer Typ beruflicher Ausbildung stellen keinen Wert an sich dar. Sie müssen vielmehr als „Potential“ gesehen werden, an dem Versuche ansetzen können, bestimmten, langfristig problematischen Entwicklungen im Bereich der industriellen Arbeit im besonderen und der gesellschaftlichen Entwicklung im allgemeinen politisch gezielt entgegenzuwirken. Daß sich der Charakter der Lehre ebenso wie der Typ des „Facharbeiters“ ändern wird, ist evident.

Wie sich die Arbeitsprozesse in großen Teilen der Industrie der Bundesrepublik entwickeln werden, wird nicht zuletzt davon abhängen, welches „neue“ *Konzept von Ausbildung* der sog. „mittleren“ Qualifikationen sich durchsetzen wird. So wie bestimmte Formen der Ausbildung nur unter bestimmten Verwertungs- und Einsatzbedingungen der erzeugten Qualifikationen sinnvoll (und damit langfristig „möglich“) erscheinen, so ziehen *Modifikationen im Ausbildungsbereich mit Notwendigkeit Veränderungen im Einsatzbereich nach sich*. Unsere Untersuchung zeigte für die gegenwärtige Situation die Breite, aber auch die Grenzen des Gestaltungsspielraumes betrieblicher Einsatzpolitik in einem bestimmten Sektor der Industrie auf.

Die für die weitere Entwicklung zentrale Frage, die weit über den Gegenstand und die Möglichkeiten der vorliegenden Studie hinausweist, ist, in welchem Maße die künftige Ausbildung mittlerer Qualifikationen unter dem *Primat einzelbetrieblicher Verwertungsinteressen* stehen wird.

## Anhang A

### Fallstudie

Die im folgenden ausführlich wiedergegebene Auswertung einer der fünf „Fallstudien“ vermag in mehrfacher Hinsicht zentrale Befunde anschaulich zu illustrieren. Die *Entwicklung*, die das Werk in den letzten 15 Jahren durchlaufen hat, dürfte für eine relativ große Zahl von metallverarbeitenden Betrieben typisch sein: der sukzessive Übergang von der Fertigung eines breiten Produktprogramms in kleinen Serien zu größeren Serien bei gleichzeitiger Beschränkung der Produktvielfalt, die Rationalisierung der „kleinen Schritte“ durch die mehr oder minder kontinuierliche Initiierung begrenzter und relativ „billiger“ technischer und organisatorischer Veränderungen. Deutlich wird hierbei die besondere Bedeutung der Facharbeiter als Objekt betrieblicher Maßnahmen, zugleich aber auch der besondere Beitrag der Facharbeiter zu der Bewältigung des Veränderungsprozesses.

Bei Werk A handelt es sich um ein Unternehmen des Fahrzeugbaus mit etwa 9.000 Belegschaftsangehörigen. Das Werk ist zwar Teil eines Konzerns, die Werksleitung hat aber in ihren Entscheidungen weitgehende Selbständigkeit. So werden personalpolitische Entscheidungen, soweit sie nicht das eigentliche Spitzenmanagement betreffen, ohne Einbeziehung zentraler Konzernstellen getroffen.

Das Produktionsprogramm umfaßt die Aufbauten und das Fahrwerk einiger Grundtypen, die allerdings in einer erheblichen Zahl von Variationen gefertigt werden. Die Motoren werden im Stammwerk des Konzerns hergestellt und im Werk A lediglich eingebaut. Ursprünglich befand sich auch die Fertigung des Fahrwerks und der Aufbauten im Stammwerk, wurde 1956 aber von dort in das Werk A verlagert.

Schon in den Jahren 1955/56 war die Expansion der Produktion durch den Platzmangel im Stammwerk, aber auch durch die steigende Arbeitskräfteknappheit in der dortigen Region, behindert worden. So griff man, als sich 1956 die Gelegenheit zum Erwerb des Werkes A bot, zu.

Ein wesentlicher Gesichtspunkt beim Kauf des Werkes war, daß ein ähnliches Produktionsprogramm die Möglichkeit bot, die Belegschaft, vor allem den beträchtlichen Stamm an Facharbeitern, zu übernehmen und unmittelbar – d. h. ohne ein ausgedehntes Trainingsprogramm – für die anlaufende Produktion einzusetzen.

Aus dem Stammwerk kamen neben einer begrenzten Zahl von Facharbeitern, von denen ein Teil nach der Anlaufperiode wieder dorthin zurückkehrte, fast alle Meister und Angestellten. Neben dieser Aufstockung durch Angehörige des Stammwerkes wurde die Belegschaft rasch durch Neueinstellungen vergrößert. Dabei erwies sich die geographische Lage des Werkes A am Rande einer Großstadt als Vorteil. Für ein relativ großes ländliches Einzugsgebiet war das Werk, dank günstiger Verkehrsverbindungen, praktisch der am leichtesten erreichbare Großbetrieb. Durch den Einsatz von Werksbussen konnte der Einzugsbereich noch erweitert werden.

Der größte Teil der in diesem Gebiet zu rekrutierenden Arbeitskräfte kam aus landwirtschaftlichen oder handwerklichen Kleinbetrieben, nur relativ wenige verfügten über eine abgeschlossene Ausbildung in einem der metallverarbeitenden Berufe oder über industrielle Erfahrung. Andererseits zeichneten sich diese Arbeitskräfte durch eine starke Verdienstorientierung, durch die Bereitschaft zur Verrichtung körperlicher Arbeit unter relativ ungünstigen Arbeitsbedingungen aus. Allerdings erwies sich dieses ländliche Einzugsgebiet nur in den Jahren bis 1960 als ausreichende Basis für die rasche Expansion der Arbeiterbelegschaft.

Die weitere Aufstockung der Arbeiterbelegschaft wurde von diesem Zeitpunkt an ausschließlich über die Einstellung von Ausländern getragen, während die Zahl der deutschen Arbeiter sogar auch absolut zurückging. Anfang 1961 waren 4150 deutsche und 650 ausländische Arbeiter im Werk beschäftigt, Anfang 1966 waren es 3700 bzw. 2350. Als Folge der Rezession 1967 war zwar Anfang 1968 die Zahl der ausländischen Arbeiter wieder auf 1450 zurückgegangen, Mitte 1971 übertraf aber die Zahl der ausländischen Arbeiter mit 3280 erstmals die der 3220 Deutschen.

Impuls dieser Expansion der Belegschaft war eine starke Ausweitung der Produktion. Dieser rasche Expansionsprozeß führte zu einem neuerlichen Ausgliederungsprozeß: Die Produktion eines Typenprogramms wurde 1966 in ein neuerrichtetes Zweigwerk verlegt. Bei der Wahl des Standorts für dieses Zweigwerk war die Ergiebigkeit des lokalen Arbeitsmarktes ausschlaggebend. Außerdem wurde die Produktion eines weiteren Typenprogramms eingestellt.

Wachstum und Programmereinigung waren hinsichtlich des Arbeitskräfteeinsatzes von einer zunehmenden Ersetzung von Facharbeitern durch angelernte Arbeiter in den Produktionsabteilungen begleitet. War in dem Stammwerk die Produktion ganz überwiegend von Facharbeitern getragen worden — etwa 70% der Arbeiterbelegschaft bestand dort aus Facharbeitern —, so war die Verlagerung in das Werk A bereits mit einer starken Senkung des Facharbeiteranteils verbunden, der auch in den fol-

genden Jahren weiter sank. Der Anteil der Facharbeiter lag in den Fertigungsbetrieben 1971 nur mehr bei 35%.

Mit dem starken Anstieg der Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften verstärkte sich diese Tendenz noch weiter. Der Ausländeranteil von 50% an der Arbeiterbelegschaft des Werkes A drückt dies nur unvollständig aus. In den eigentlichen Fertigungsbetrieben lag der Anteil der ausländischen Arbeitskräfte bei 65%, wobei die großen zentralen Fertigungsabteilungen nochmals um einiges über diesem Durchschnitt lagen. In einzelnen Unterabteilungen machte der Ausländeranteil bis zu 90% aus.

Als typisch für die sich so ergebende Qualifikationsstruktur kann die Betriebsabteilung A, Karosseriebau, angesehen werden:

Deutsche Arbeitskräfte in Aufsichtspositionen (Gruppenführer/Einrichter)	10
Deutsche Facharbeiter	14
Deutsche angelernte Arbeiter	14
Ausländische Arbeitskräfte	62
<hr/>	
	100 %

Nur noch knapp ein Siebentel der Belegschaft dieser Fertigungsabteilung setzt sich also aus deutschen Facharbeitern zusammen. Weitere 10% sind deutsche Facharbeiter, die nur noch teilweise „produktiv“ arbeiten, vorwiegend aber als Gruppenführer mit Kontroll- und Koordinationsaufgaben beschäftigt sind.

Begleitet war diese Umstellung von einem Facharbeiter- zu einem Angelerntenbetrieb nur sehr bedingt von grundsätzlichen technologischen Veränderungen. So wurden erst in jüngster Zeit und in sehr begrenztem Umfang in der mechanischen Bearbeitung Transferstraßen und numerisch gesteuerte Werkzeugmaschinen eingesetzt. Der überwiegende Teil des Maschinenparks bestand unverändert aus konventionellen Werkzeugmaschinen.

Neben der – durch die Ausgliederung zweier Typenprogramme erreichten – Vereinfachung der Produktstruktur war einerseits der Ausbau der Arbeitsvorbereitung, andererseits der konsequente Einsatz von Vorrichtungen entscheidende Voraussetzung für den Einsatz von angelernten Arbeitskräften. Damit wurde erreicht, daß die Vielfalt wie der Schwierigkeitsgrad der je an einem Arbeitsplatz anfallenden Arbeiten wesentlich reduziert werden konnten. Qualifikationen, die bei einer angelernten Arbeitskraft nicht vorausgesetzt werden konnten, wie z. B. Zeichnunglesen, waren nicht mehr erforderlich.

Zurückblickend stellt sich die Entwicklung, die das Werk A durchgemacht hat, als ein weitgehend *konsistenter* und *geschlossener Prozeß* dar.

Wesentliche Merkmale dieses Prozesses sind:

- a) Die systematische Umdefinition von *Arbeitsplätzen* in der Fertigung auf ein Schwierigkeitsniveau, das den Einsatz von angelernten Arbeitskräften möglich erscheinen ließ, unter Einsatz sehr begrenzter und „billiger“ technologischer und organisatorischer Mittel. Dabei muß heute offen bleiben, inwieweit diese „Rationalisierung der kleinen Schritte“ allein von Kostenüberlegungen bestimmt war oder wie weit schon von Beginn die begrenzte Erhältlichkeit von Facharbeiterqualifikationen auf dem Arbeitsmarkt mit eine Rolle spielte. In jedem Falle mußte spätestens mit dem massiven Einsatz ausländischer Arbeitskräfte diese „Politik der einfachen Arbeit“ ein integraler Teil der Arbeitseinsatzpolitik des Werkes A werden.
- b) Der Übergang vom Facharbeiter- zum Angelerntenbetrieb vollzog sich unter Beibehaltung der traditionellen *Führungsstruktur* des Betriebes. Die hierarchische Struktur, so wie sie aus dem Stammwerk nach der Verlagerung weitgehend unverändert übernommen worden war, wurde im Laufe des folgenden Jahrzehnts nur wenig verändert. Der Meister hatte weiterhin zentrale Funktionen für die Organisation und Koordination des Produktionsgeschehens – natürlich innerhalb des durch die Arbeitsvorbereitung vorgegebenen Rahmens.

Da das Prinzip der ungeteilten Verantwortlichkeit des Meisters für seinen Bereich beibehalten wurde und dieses nur anwendbar erschien, soweit die Meisterbereiche mit bestimmten Produktionsabschnitten übereinstimmten und insofern nicht beliebig aufteilbar erschienen, wuchsen diese entsprechend der allgemeinen Ausdehnung des Belegschaftsstandes. Die Folge waren recht umfangreiche Meisterereien, im Einzelfall mit über 200 Arbeitern, im Durchschnitt mit etwa 100 Arbeitern. Eine gewisse Verdichtung der Vorgesetztenpyramide wurde dadurch bewirkt, daß man den Meistern Meisterstellvertreter beigab, die zwar für gewisse Teilbereiche „zuständig“ waren, aber doch letzten Endes dem Meister verantwortlich blieben. Weiter wurde die Zahl der Gruppenführer erhöht, die den unmittelbaren Arbeitseinsatz und die Arbeitsüberwachung zu besorgen hatten, eine Aufgabe, die mit der Ersetzung von erfahrenen und mit den jeweiligen Produktionsanfordernissen vertrauten Facharbeitern durch meist industriefremde ausländische Arbeitskräfte wesentlich an Bedeutung gewann. Für die deutschen Facharbeiter eröffnete diese Entwicklung relativ günstige Aussichten auf einen, allerdings begrenzten, Aufstieg.

- c) Wie die hierarchische Struktur wurde auch der *Kooperationsstil beibehalten*, der den einzelnen Linienvorgesetzten bzw. den einzelnen Abteilungen ein verhältnismäßig hohes Maß an Autonomie gewährte. So wurden zwar im Rahmen der zentralen Produktionsplanung, die in groben Zügen für jeweils 18 Monate im voraus, im Detail für 3 Monate im voraus von der zentralen Standardabteilung zusammen mit der Werksleitung ausgearbeitet wurde, gewisse Sollvorgaben für die Bewältigung des geplanten Produktionsvolumens notwendige Personalstärke errechnet; wie und wieweit diese Vorgabe ausgenutzt wurde, blieb dann aber der Entscheidung der jeweiligen Abteilung überlassen. In Form von Wirtschaftlichkeitsrechnungen bestand zwar – rein ergebnisbezogen – ein Instrument zentraler Kontrolle, das die Autonomie der Abteilungen aber nur insoweit einschränkte, als es ihnen gewisse Erfolgsvorgaben setzte.

Insgesamt waren für diesen Betriebsteil die starke Betonung und Belastung der Linie und die relativ wenig entwickelte Einschaltung von Stabsstellen charakteristisch.

Ein gutes Beispiel für diesen „linienbezogenen“ Betriebsstil mag die Wahrnehmung von Personalangelegenheiten sein. Diese werden überwiegend ausgesprochen „betriebsnah“ behandelt. Zwar gibt es eine der Werksleitung direkt unterstellte Personalabteilung, deren Arbeit sich jedoch fast ausschließlich auf die Angestellten bezieht. Die Bearbeitung von Personalangelegenheiten, soweit sie Arbeiter betreffen, ist dem Betriebsleiter unterstellt. Dies gilt auch für das Personalbüro, das die Einstellungen und Entlassungen vornimmt. So wird die Rolle eines informellen Personalleiters für den Betriebsbereich von dem Assistenten des Betriebsleiters wahrgenommen – ohne daß diese Funktion irgendwo offiziell fixiert wäre. Er behandelt all jene Angelegenheiten, die von den Linienvorgesetzten, d.h. insbesondere den Meistern, nicht mehr routinemäßig erledigt werden können, wie etwa Beschwerden, Versetzungswünsche, Beförderungen.

- d) In Einklang mit dem „betriebsnahen“ Kooperationsstil stehen die weitgehend *informellen und pragmatischen Entscheidungsprozeduren*, der Verzicht auf ausgearbeitete und schriftlich definierte Verfahrensrichtlinien.

Bezeichnend für diesen informell-pragmatischen Stil ist etwa der Verzicht, die Umstellung vom Facharbeiter- zum Angelerntenbetrieb mit formalisierten Regelungen zu beantworten. Es wurden keine Instrumente oder Institutionen geschaffen, die den unqualifizierten Arbeitskräften nach ihrer Einstellung eine formalisierte Qualifikation hätten vermitteln können (etwa eigener Ausbildungs-



betrieb oder ein fest vorgeschriebenes Ausbildungsprogramm). Die Einführung in den betrieblichen Produktionsprozeß geschieht je verschieden ad hoc durch den unmittelbaren Vorgesetzten, meist den Gruppenführer, oder durch Kollegen.

- e) Der deutschen Belegschaft, d. h. vor allem den deutschen Facharbeitern gegenüber wurde eine bewußte *Politik der Stabilität und Kontinuität* verfolgt: Entlassungen deutscher Arbeitskräfte aus Gründen des Arbeitsmangels wurden – mit einer Ausnahme – vermieden. Die einzige Massenentlassung in Zusammenhang mit einer Absatzkrise fand 1957 statt. Sie habe – so wurde vonseiten des Managements festgestellt – das Image des Arbeitnehmers langfristig und nachhaltig nachteilig beeinflußt und zu erheblichen Rekrutierungsschwierigkeiten geführt. In den folgenden Jahren wurde bewußt darauf geachtet, diesen „Fehler“ zu vermeiden und keine Entlassungen mehr vorgenommen. Da die Absatzsituation doch eine gewisse Flexibilität erforderlich machte, wurde gezielt eine Reihe von „Instrumenten“ eingesetzt, durch die das Produktionsvolumen ohne Entlassungen kurz- oder mittelfristig zu beeinflussen ist: Abbau der Überstunden, Zurücknahme von Auftragsarbeiten, die an Zulieferfirmen ausgegeben waren, die aber auch im eigenen Werk bewältigt werden können, und Nichtersetzung der Abwanderungen.

Diese letztgenannte Maßnahme wirkte sich vor allem auf die Beschäftigung von Ausländern aus. In den Krisenjahren 1966/67 sank die Einstellung von ausländischen Arbeitskräften 1967 gegenüber 1965 um knapp zwei Drittel. Entsprechend ging die Zahl der beschäftigten Ausländer von Mitte 1966 zu Mitte 1967 auf fast die Hälfte zurück, während im gleichen Zeitraum die deutsche Belegschaft leicht wuchs.

Insgesamt zeichnet sich in den Personalbewegungen des letzten Jahrzehnts deutlich eine Politik ab, die „Stammbelegschaft“, im wesentlichen die deutschen und einen Teil der ausländischen Arbeitskräfte, auf jeden Fall zu halten, und über die „Randbelegschaft“, im wesentlichen ausländische Arbeitskräfte mit kurzer Betriebszugehörigkeit, eine gewisse Flexibilität zu bewahren.

- f) Als Teil dieser Politik der langfristigen Bindung der Stammbelegschaft muß notwendigerweise die *Lohnpolitik* des Werkes gesehen werden. Das Bestreben, Arbeitskräfte an das Werk zu binden, führt notwendigerweise zu einem Prozeß der individuellen Aufbesserung mit längerer Betriebszugehörigkeit.



Die Lohnhöhe wird weitgehend durch die Lohngruppe, in die man eingestuft wird, bestimmt. Innerhalb der Lohngruppe bestehen zwar auch gewisse, aber nur begrenzte Differenzierungen. Eine substantielle Aufbesserung des Lohnes ist nur über eine Einstufung in eine höhere Lohngruppe möglich. Dieser generelle individualisierte und nicht kollektive Lohndruck führte zu einer Verschiebung der Einstufungsverteilung nach oben.

Dieser Umstufungsprozeß führte dazu, daß z.B. in einer der grossen Fertigungsabteilungen ein Drittel der deutschen Arbeitskräfte in die Lohngruppe, die ausgesprochenen Spitzenkräften vorbehalten sein sollte, aufgerückt ist, und daß etwa ein Viertel der ausländischen Arbeitskräfte in die Lohngruppe der Facharbeiter eingestuft wurde. Gerade letzteres Datum kann als Zeichen der starken Integration eines beträchtlichen Teils der ausländischen Arbeitskräfte in das betriebliche Qualifikationssystem gewertet werden.

- g) Ein wesentlicher Zug der Personalpolitik des Werkes A dürfte ihr betont *vielseitiger und „relativer“ Charakter* sein. Grundsätzlich wurde nicht nur durch eine Politik der Beschäftigungskontinuität versucht, eine möglichst umfangreiche Stammebelegschaft zu erhalten, sondern auch das traditionelle Qualifizierungssystem, wie es schon im Stammwerk bestanden hatte, zu konservieren.

Dies bedeutet u.a., daß nichts getan wurde, um einen Weiterbildungs- und Qualifizierungsdruck in der Belegschaft zu erzeugen. Dies ging soweit, daß die Belegschaft nicht nur über die staatlichen Förderungsmaßnahmen im unklaren gelassen wurde, sondern selbst besondere betriebliche Leistungen, wie etwa die Existenz einer Stiftung, aus der Weiterbildungsstipendien gezahlt wurden, bei der Belegschaft weitgehend unbekannt blieben.

Allgemein ging man nach der Maxime „schlafende Hunde nicht zu wecken“ vor, d.h. durch die breite Propagierung von Entwicklung- und Aufstiegsmöglichkeiten Erwartungen zu wecken, mit denen man dann auf breiter Front konfrontiert zu werden befürchtete, ohne sie einlösen zu können.

Deutlich wurde diese Politik auch bei der Besetzung von Aufstiegspositionen. Der Nachwuchs wurde schrittweise und sozusagen unmerklich — etwa durch Urlaubsvertretungen und Übertragung von Teilaufgaben — in die neue Position hineingesteuert, so daß der endgültige Akt der Ernennung mehr oder minder als der formale Nachvollzug einer in der Realität bereits weitgehend vorweggenommenen Veränderung erscheinen mußte.

*Zusammenfassend* kann der Veränderungsprozeß, mit dem das Werk A die „Aufgabe“ einer Expansion der Produktion bei einer Erschöpfung des traditionellen Rekrutierungsfeldes auf dem Arbeitsmarkt, bei gleichzeitigem Druck auf die Senkung der Kosten, wie folgt beschrieben werden: Durch Vereinfachung des Produktprogramms, durch eine gewisse Standardisierung sowie vor allem durch den Einsatz relativ einfacher technologischer Mittel wurden die Voraussetzungen geschaffen, den Großteil der Arbeiten von Facharbeitern unabhängig zu machen und so zu gestalten, daß sie auch von unqualifizierten Arbeitskräften nach einer relativ begrenzten Anlernzeit verrichtet werden konnten. Trotz dieser Umstellung wurden jedoch wesentliche Charakteristika des Führungs- und Kooperationsstils des traditionellen Facharbeiter- und Meisterbetriebes beibehalten.

Der *Erfolg* des von dem Werk A eingeschlagenen Weges bei der Lösung seiner personalwirtschaftlichen Probleme, insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt des Facharbeitereinsatzes, kann darin gesehen werden, daß es dem Werk gelang, wesentliche Ziele, die man sich – explizit oder nicht – gestellt hat, zu erreichen, ohne, wenigstens unter kurzfristigen Zeitperspektiven betrachtet, große Nachteile in Kauf nehmen zu müssen:

- Es gelang, die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen für die – relativ „billige“ Rationalisierung der kleinen Schritte zu schaffen;
- Es gelang, die personalwirtschaftlichen Ziele (Expansion, Gestaltung einer qualifizierten Stammbelegschaft, Beschäftigungsflexibilität) mit einem relativ niedrigen Lohnniveau zu erreichen; d. h. diese Ziele wurden nicht primär über den – teuren – Einsatz rein finanzieller Mittel erreicht;
- Es gelang, den Aufwand an „unproduktiver“ Arbeit (Administration, Kooperation, Führung) klein zu halten, ein „administrativer Wasserkopf“ wurde vermieden.

Dieser Erfolg, der von dem Werk A im vergangenen Jahrzehnt eingeschlagenen Personalpolitik, wurde sicher durch eine Reihe günstiger *Voraussetzungen* erleichtert, etwa durch das letzten Endes relativ maßvolle Tempo der Expansion der Produktion; durch die doch relativ begrenzten Anforderungen an die Beschäftigungsflexibilität (vor allem auch durch die geringen Anforderungen an eine „horizontale“ Flexibilität durch den weitgehend parallel laufenden Auslastungsgrad der einzelnen Abteilungen), durch die Möglichkeit, einen Teil der Produktion auszulagern, und schließlich durch die Verfügbarkeit eines Rekrutierungspotentials an Arbeitskräften mit relativ niedrigem Qualifikationsniveau, relativ hoher wirtschaftlicher Motiviertheit wie auch einem relativ geringen Anspruchsni-

veau in bezug auf Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten etc. (zunächst deutsche ländliche Bevölkerung, dann ausländische Arbeitskräfte), die damit günstige Voraussetzungen für den Einsatz als angelernte Arbeiter boten.

Eine zentrale Rolle spielten jedoch die Facharbeiter des Werkes A. Sie waren nicht nur wichtiges Objekt personalwirtschaftlicher Maßnahmen, sondern zugleich eine wesentliche Voraussetzung für deren Erfolg. Ihre Qualifikationen waren vielmehr eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß dieser Umstrukturierungsprozeß durchgeführt werden konnte, zumindest in der praktizierten Form unter Beibehaltung wesentlicher Züge des traditionellen Betriebsstiles.

Zwar resultierten die beschriebenen Veränderungen in einem wesentlich verstärkten Einsatz von angelernten Arbeitern, vor allem in der Fertigung, und selbst in der Instandhaltung und den Hilfsbetrieben. Dieser Prozeß führte jedoch nicht zu einer Reduzierung von Facharbeiterqualifikationen. Im Gegenteil, die Bandbreite der Verwertung von Facharbeiterqualifikationen wuchs. Eine Aufzählung der *Einsatzbereiche von Facharbeitern* macht dies deutlich:

- a) Facharbeiter wurden auch nach der Umstellung in der eigentlichen Fertigung „produktiv“ eingesetzt. Dabei kam zwar ihre fachliche Qualifikation vielfach nicht mehr voll zum Tragen, ihre „soziale“ Qualifikation wurde aber umso wichtiger erachtet; sie stellten den für die Integration der neuen Arbeitskräfte wichtigen Rahmen, etwa bei der Einübung bestimmter industrieller Grundverhaltensweisen.
- b) Facharbeiter wurden nach der Umstellung in der Fertigung in Arbeitsbereichen eingesetzt, die sich Standardisierung und Vereinfachung entzogen, bzw. die als Folge dieses Standardisierungsprozesses *neu entstanden* (durch Zusammenfassung komplizierter Arbeiten, die aus dem standardisierten Arbeitsprozeß des zentralen Fertigungsvorganges ausgegliedert wurden).
- c) Facharbeiter stellten nach wie vor die Mehrheit des Personals in den *Instandhaltungs- und Hilfsbetrieben*, deren Belegschaftsstand überproportional anwuchs.
- d) Mit Facharbeitern wurden weiterhin untere *Führungspositionen* besetzt, deren Zahl ebenfalls überproportional anwuchs.
- e) Facharbeiter wurden verstärkt im *Außendienst* und den regionalen *Reparaturbetrieben* eingesetzt.
- f) Facharbeiter wurden verstärkt in den ebenfalls stark wachsenden der *Fertigung vorgeschalteten Abteilungen* (Arbeitsvorbereitung, Stan-

dardabteilung, Personalbüro etc.) eingesetzt (ohne formalen Qualifizierungsprozeß).

- g) Facharbeiter wurden – wenn auch nur vereinzelt – in den *Entwicklungs-, Konstruktions- und Versuchsabteilungen* eingesetzt (mit formaler Qualifikationsstufe, etwa Techniker).

Ein Anhaltspunkt über den Umfang des Einsatzes von Facharbeitern in „gehobenen“ Positionen liefert die Tatsache, daß in den Jahren 1967 mit 1970 270 Arbeiter ins *Angestelltenverhältnis* übernommen wurden. Es kann unterstellt werden, daß es sich daher fast durchweg um Facharbeiter handelte. Diese Zahl entspricht immerhin 11% aller als Facharbeiter geführten Arbeitskräfte (Stand: März 1971). Dieser vielfältige Einsatz von Facharbeitern führte dazu, daß die Zahl der im Werk A beschäftigten Facharbeiter (bzw. ehemalige Facharbeiter) im Zuge des Überganges vom „Facharbeiter- zum Angelerntenbetrieb“ nicht zurückging, sondern sogar leicht anstieg.

Der „Nachschub“ über die Lehrwerkstatt nahm im gleichen Zeitraum relativ stark ab. Zwar machten jedes Jahr etwa 30 - 40 Lehrlinge die Facharbeiterprüfung, der Anteil jener, die dem Betrieb – nach Leistung des Dienstes bei der Bundeswehr – tatsächlich als Facharbeiter erhalten blieben, nahm von Jahr zu Jahr ab.

Auf dem Arbeitsmarkt waren 1967 wie auch in der Zeit vor der Rezession 1966/67 kaum noch Facharbeiter in nennenswerter Zahl zu rekrutieren. Auf diesem Wege konnte bestenfalls die Abwanderung von Facharbeitern aus der eigentlichen Stammebelegschaft ausgeglichen werden.

Diese Kombination der Rekrutierungs- und Einsatzsituation von Facharbeiterqualifikationen führte dazu, daß der Prozeß der Umstellung der Produktion auf angelernte Arbeitskräfte begleitet war von einem steigenden *Mangel an Facharbeitern*.

Die besondere Leistungsfähigkeit des organisatorischen und sozialen Systems des Werkes A, wie sie sich in seiner Anpassungsfähigkeit an die in den Jahren seit 1956 erfolgende Expansion und Umstellung der Fertigungsstruktur demonstrierte, basierte also auch zu einem wesentlichen Teil auf dem Qualifikationsangebot des Facharbeiterstammes, über das das Werk verfügen konnte.

Genau dieser Zusammenhang zeigt aber auch die *Grenzen der Leistungsfähigkeit* eines auf pragmatisch-informelle Bewältigung auftretender Probleme orientierten Systems auf. Zunächst ist vorauszusehen, daß die Basis für die Reproduktion von Facharbeiterqualifikationen in Zukunft immer schmaler werden wird. Sowohl die Lehrwerkstatt wie der regionale Arbeitsmarkt werden kaum mehr Facharbeiter in nennenswerter Zahl liefern.

In jenen Bereichen, aus denen in der Vergangenheit Facharbeiter in andere Tätigkeiten umgesetzt werden, ist die Grenze der Substitution durch angelernte Arbeitskräfte erreicht. Zwar ist noch immer eine Zahl von Facharbeitern „unterqualifiziert“ in der Fertigung mit Arbeiten beschäftigt, die auch von angelernten Kräften ausgeführt werden könnten jedoch erweist es sich zunehmend als schwieriger, diese Facharbeiter in andere Tätigkeitsbereiche umzusetzen. Es ist nicht zu erwarten, daß von diesen Arbeitskräften selbst Impulse für eine andersartige Verwendung ausgehen; ebensowenig kann die jeweilige Betriebsabteilung an ihrer Umsetzung interessiert sein (soweit sie aus der eigenen Abteilung herausführt), da jene Facharbeiter ja für diesen Betrieb ein wertvolles Qualifikationspotential darstellen (auch dann, wenn dieses nicht voll ausgenützt wird).

Es fehlt aber eine übergeordnete Stelle, die aktiv unter dem Gesichtspunkt der optimalen Verwertung des vorhandenen Qualifikationspotentials eine horizontale Verschiebung – etwa von einem Bereich in den anderen – initiieren könnte. Das Einstellbüro hat – wie ja der Name schon andeutet – allein auf Anforderung Personal von außen zu rekrutieren; der Assistent des Betriebsleiters, der ja informell manche Funktionen eines Personalleiters wahrnimmt, kann – schon allein aus Zeitgründen – höchstens „reaktiv“ korrigierend eingreifen.

Hier wird deutlich, wie die auf pragmatische Anpassungsfähigkeit begründete Flexibilität des Betriebsstils in ihr Gegenteil umschlagen kann, nämlich dort, wo es nicht mehr darum geht, ad hoc auftretende Partialinteressen „reaktiv“ zu koordinieren, bzw. von den einzelnen Bereichen explizit gestellte Ziele zu erfüllen, sondern initiativ bestimmte latent gegebene Möglichkeiten, die quer zu den je spezifischen Abteilungsinteressen liegen, auszuschöpfen.

Bereits kurzfristig wird es zunehmend schwierig werden, den Bedarf an Facharbeitern in den Fertigungs- und Instandhaltungsbetrieben zu decken, ein umso gravierenderes Problem als auch die Abwanderung jüngerer Facharbeiter in den letzten Jahren zugenommen hat. Damit wird es mittelfristig schwieriger werden, die unteren Führungskräfte sowie den Großteil der technischen Angestellten aus dem Facharbeiterstamm zu rekrutieren.

Mit der Besetzung dieser Positionen durch die Neueinstellung von Arbeitskräften mit zwar formal hoher Qualifikation, aber geringerer Betriebserfahrung dürfte, gerade in Anbetracht des noch steigenden Ausländeranteils der bisherige informell-pragmatische Betriebsstil, der ja wesentlich auf dem durch langjährige Erfahrungen aufbauenden Improvisationsgeschick des Facharbeiterstammes aufbaute, schwieriger werden.

Es erscheint nur konsequent, wenn von Seiten des Managements des Werkes A der Facharbeitermangel als das zentrale Personalproblem bezeichnet und auch für die Zukunft die vorausgesehene Verschärfung dieses Mangels als die gravierendste Schwierigkeit angesehen wird. Eine weitere Reduzierung des Facharbeiteranteils erscheint einem Teil des Managements undenkbar: „Schlimmer darf es nicht werden“.

Obwohl man sich kaum Illusionen über die Möglichkeit macht, daß sich hier die Situation verbessern könne, bestehen jedoch gegenwärtig kaum explizite Vorstellungen über die zukünftige personalwirtschaftliche Einsatzpolitik. Allenfalls äußert man vage Hoffnungen auf die Auswirkungen von Rationalisierungsmaßnahmen, auf eine weitere Vereinfachung und Standardisierung des Typenprogramms. Daß man im wesentlichen doch ohne allzu große Besorgnis in die Zukunft schaut, resultiert offenbar aus dem Gefühl: „Es ist so lange gut gegangen, es wird auch weiter gut gehen.“

So rechnet man mit einem weiteren Ansteigen der Ausländerbeschäftigung, zugleich auch mit einer Qualifizierung und Integration eines steigenden Anteils der ausländischen Arbeitskräfte, wodurch sukzessive der Ersatz deutscher Facharbeiter und in einem späteren Stadium auch von Führungskräften etwa bis zur Meisterposition möglich würde. Wieweit eine solch bruchlose Integration der Ausländer auf dieser Stufe noch ohne weiteres möglich sein wird, muß allerdings fraglich erscheinen.

Weiterhin gilt es grundsätzlich zu fragen, ob sich nicht Grenzen der Anpassungsfähigkeit der bisher verfolgten betrieblichen Produktions- und Personalpolitik abzeichnen, ob nicht mit der immer engeren Rekrutierungsbasis für deutsche Arbeitskräfte der Spielraum betrieblicher Handlungsfreiheit zunehmend eingeschränkt wird? Entscheidend dürfte dabei sein, wie lange die „Rationalisierung der kleinen Schritte“ weiter möglich sein wird. Mit dem Übergang zu umfangreichen Rationalisierungsschritten, etwa dem Einsatz der EDV in der Fertigungssteuerung, wird das organisatorische und kooperative System des Betriebes mit einem beträchtlichen, qualitativ neuen Veränderungsdruck konfrontiert, den zu reduzieren, zumal Facharbeiterqualifikationen nicht mehr im selben Umfang zur Verfügung stehen werden wie in der Vergangenheit, zunehmend auf Schwierigkeiten stoßen dürfte.

Die Möglichkeit des Überganges zu einem neuen „Betriebsstil“ zeichnet sich also für die Zukunft ab. Zweifellos wird dieser nicht ohne Auswirkungen auf die spezifischen Anforderungen an den Qualifikationstyp „Facharbeiter“ bleiben.

## Anhang B

### FRAGELEITFADEN

#### I. Charakter des Unternehmens

1. Rechtsform
2. Konzernzugehörigkeit
3. Umsatz
4. Produktionszweig/Branche
5. Anteil der Serien-/Einzel-  
fertigung/Produktionsstruktur
6. Stellung der Personalabteilung
7. Stellung bzw. Zuständigkeitsbe-  
reich des Gesprächspartners
8. Geographische Lage
9. Einzugsgebiet für Facharbeiter

#### II. Personalstruktur

1. Worin wird Besonderheit der  
Qualifikationsstruktur im  
Vergleich zu ähnlichen Be-  
trieben gesehen?
2. Wodurch waren Veränderungen  
im Personalstand bedingt? (spe-  
zifisch für Facharbeiter klären)
4. Wie erfolgt bei Ihnen die Lehr-  
lingsausbildung?
5. Halten Sie eine Lehrwerkstatt  
für Ihren Betrieb für erforderlich?

6. Welche Zukunftspläne haben Sie hinsichtlich der Lehrwerkstatt/ Lehrlingsausbildung?
7. Worin wird der besondere Wert einer Lehrlingsausbildung gesehen?
8. Verbleib der Lehrlinge nach Bundeswehr?
9. Wie werden Lehrlinge nach ihrem Lehrabschluß in Ihrem Betrieb gefördert?

### III. Lehrwerkstatt

1. Zahl der gewerblichen Lehrlinge?
2. Für welche Berufszweige haben Sie gewerbliche Lehrlinge?
3. Wie ist das Angebot an Lehrlingen?

### IV. Personalrekrutierung

1. Was sind die größten Personalsorgen?
2. Hat sich in den letzten Monaten die Personalsituation des Betriebes spürbar verändert?
3. Wie hat man auf die neue Situation reagiert?
4. Bei welchen Arbeitnehmergruppen besteht (bestand) der größte Mangel?
5. Bei welchen dieser Gruppen haben (hatten) Sie die größten Schwierigkeiten, Ihren Bedarf zu decken?
6. Welche Qualifikationsgruppen sind (waren) (noch) am leichtesten zu rekrutieren?



7. Besteht (bestand) Facharbeitermangel?  
In welchen Betriebsbereichen?
8. Seit wann besteht (bestand) Facharbeitermangel?
9. Was sind (waren) die Ursachen des Facharbeitermangels in Ihrem Betrieb?
10. Wie wirkt sich der Facharbeitermangel aus, bzw. welche Folgen hat er für Ihren Betrieb bereits gehabt?

## V. Facharbeitereinsatz

1. Wer wird bei Ihnen als Facharbeiter geführt?
2. Worin besteht der Unterschied für Ihren Betrieb zwischen gelerntem Facharbeiter und angelerntem Arbeiter?
3. Worin wird die besondere Bedeutung des gelernten Facharbeiters für den Betrieb gesehen?
4. Haben Sie gegenwärtig für Tätigkeiten, die auch durch Angelernte ausgeführt werden könnten, Facharbeiter eingesetzt?  
Wo?
5. Haben Sie für Tätigkeiten, die eigentlich durch Facharbeiter ausgeführt werden sollten, angelernte Arbeiter eingesetzt?  
Wo?
6. Wieviele Facharbeiter wurden in den letzten drei Jahren ins Angestelltenverhältnis übernommen?  
(nicht von außen)
7. Zu welchem Anteil sind Technische-Angestellte-Positionen durch ehemalige Facharbeiter aus Ihrem Betrieb besetzt?
8. Wie werden Meisterpositionen besetzt?

9. Wie werden Technikerpositionen besetzt?  
Mit wem?
10. Wie werden Konstrukteurspositionen besetzt? Mit wem?
11. Wie werden die Positionen anderer technischer Angestellter besetzt? (Technische Zeichner, Laboranten)
12. Gibt es eine innerbetriebliche Stellenausschreibung?
13. Wenn Sie eine Position zu vergeben hätten, für die sowohl ein Techniker wie auch ein Ingenieur eingesetzt werden könnte, wen würden Sie nehmen?

## VI. Maßnahmen

1. Was wird getan, um dem Facharbeitermangel zu begegnen?

## VII. Weiterbildung

1. Welche Weiterbildungsmöglichkeiten werden vom Betrieb angeboten?
2. a) Warum verzichtet Ihr Unternehmen auf Weiterbildungsmaßnahmen?
2. b) Warum unterstützt Ihr Betrieb diese Weiterbildungsmaßnahmen?
3. Worin sehen Sie die Ursachen für die Teilnahme?
4. Worin sehen Sie die Ursachen für die Nichtteilnahme?
5. Wird man zu diesen Kursen von Vorgesetzten ausgewählt oder kann man sich selbst melden?
6. Zu welchen Anrechten führt die Teilnahme an solchen Weiterbildungskursen?

7. Wieweit ist die Teilnahme an Kursen Voraussetzung für Beförderungen?
8. Welche finanziellen Unterstützungen leistet das Unternehmen?
9. Welche Verpflichtungen erwachsen dem Arbeitnehmer daraus?
10. Besteht die Gefahr bei Arbeitnehmern, die sich weitergebildet haben, abzuwandern? (Gruppenspezifisch für Meister/Techniker etc.)
11. Was tun Sie, um solche Mitarbeiter zu halten?

### **VIII. Rolle des Bildungssystems**

1. Wie wirken sich die neuen Veränderungen im Bildungssystem auf die Personalsituation des Betriebes aus? (Berufsbildungsgesetz, Fachoberschule, Fachhochschule, Berufsaufbauschule)
2. Wie wirken sie sich spezifisch in bezug auf die Facharbeitersituation aus?
3. Welche Maßnahmen werden in diesem Zusammenhang positiv bewertet?
4. Welche Maßnahmen werden negativ bewertet?
5. Welche Auswirkungen hat das AfG für den Betrieb?
6. Wieweit ist das AfG bei der Belegschaft bekannt?
7. Wieviele Personen haben den Wunsch geäußert, vom AfG Gebrauch zu machen?
8. Wieviele haben davon Gebrauch gemacht? Warum die anderen nicht?

### **IX. Zukunftsaspekte**

1. Wird Facharbeitermangel zunehmen bzw. abnehmen?

2. Woran liegt das?
3. Was wird man dagegen tun?
4. Welche Vorstellungen bestehen über den zukünftigen Einsatz von ausländischen Arbeitskräften?
5. Erwartet man einen weiteren Anstieg des Anteils ausländischer Arbeitskräfte?
6. Wieweit werden ausländische Arbeitskräfte deutsche Facharbeiter ersetzen?

## Anhang C

### I. Personalentwicklung

	1960	1966/67	1968/69	1970/71
Gesamtbelegschaft				
Hilfsarbeiter davon Ausländer				
Angelernte davon Ausländer				
gelernte Facharbeiter davon Ausländer				
Meister				
techn. Angest. insges.				
Techniker				
grad. Ing.				
Dipl.-Ing./Dr. Ing.				
Ausländer insges.				
Frauen insgesamt				

**II. Facharbeitereinsatz**

	Gesamtbe- legschaft	Facharbeiter insgesamt	Facharbeiter mit abgeschlos- sener Lehr- ausbildung
Produktion			
Instandhaltung			
Arbeitsvorbereitung			
Qualitätskontrolle			
Versuch			
Entwicklung			
Andere Abteilungen / Einsatzbereiche			

**In der gleichen Sonderserie:**

**Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München:**

**Bereits erschienen:**

Böhle/Altmann, Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit — eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt

Nuber/Krings, Abiturienten ohne Studium — Möglichkeiten und Grenzen des beruflichen Einsatzes

Kammerer/Lutz/Nuber, Ingenieure im Produktionsprozeß — Zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz

Schultz-Wild/Weltz, Technischer Wandel und Industriebetrieb — Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik

**1974 erscheinen:**

Lutz, Krise des Lohnanreizes — Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie

Düll/Schmidt, Zur Soziologie der Industriesoziologie

Sass/Sengenberger/Weltz, Weiterbildung als Problem betrieblicher Arbeitskräftepolitik. Eine industrie-soziologische Analyse

## **Forschungsprojekte des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München (Stand 1973)**

### **a) Buchveröffentlichungen**

1. Lutz/Düll/Kammerer/Kreuz: Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst – Ein Gutachten für die Gewerkschaft ÖTV, Carl Hanser Verlag, München, 1970.
2. Lutz/Kammerer: Mathematiker und Naturwissenschaftler an Gymnasien – Bedarf im Jahre 1980, Carl Hanser Verlag, München, 1970.
3. Altmann/Bechtle: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, Carl Hanser Verlag, München, 1971.
4. Düll/Sauer/Schneller/Altmann: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt – Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen von technisch-organisatorischen Veränderungen in der Deutschen Bundespost. RKW-Projekt A 82, zusammenfassender Bericht, Carl Hanser Verlag, München, 1972.
5. Altmann/Kammerer: Wandel der Berufsstruktur, (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München, 1970.
6. Altmann/Düll/Kammerer: Öffentliche Verwaltung – Modernisierung als gesellschaftliches Problem, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt, 1971, (im Auftrag des RKW).
7. Schmidt: The Industrial Enterprise, History and Society: The Dilemma of German „Industrie- und Betriebssoziologie“, (Columbia University, Bureau of Applied Social Research), 1967.
8. Behring/Lutz: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Berufsstruktur, Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in Bayern, in: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge, Hg., Soziale Probleme der Automation in Bayern, (im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und soziale Fürsorge), 1969.
9. Düll/Sauer: Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien zur Verwaltungsforschung und Verwaltungsreform, hrsg. vom Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e.V., Bonn, 1972.



10. v. Behr/Schultz-Wild: Arbeitsplatzstruktur und Laufbahnreform im öffentlichen Dienst. Empirische Untersuchung zur Gruppierung von Arbeitsplätzen und zu Karrieremöglichkeiten des Personals in Betriebs- und Verwaltungsbereichen, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1973.
11. Lutz, u.a.: Modelluntersuchung eines geschlossenen Arbeitsmarktes am Beispiel des Wirtschaftsraumes Augsburg (Zusammenfassender Bericht), Hrsg. RKW, (s. auch unter b) 20.).
12. Weltz/Schmidt/Krings: Facharbeiter und berufliche Weiterbildung (im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung), Berlin, 1973.
13. Weltz: Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt (Forschungsbericht des RKW – Projekt A 58), Frankfurt, 1971.

#### **b) Hektographierte Forschungsberichte des Instituts (gelbe Reihe)**

14. Lutz/Kreuz: Wochenendpendler – Eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Ostbayerns, (im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums), 1968.
15. Behring: Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten – Kriterien zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte, (im Auftrag des RKW, Projekt A 59), 1969, (vergriffen).
16. Lutz/Böhle: Kündigungsvorschriften und ihre Auswirkungen – Die Auswirkungen von Kündigungsvorschriften in Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen auf dem Arbeitsmarkt, (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), 1969, (erscheint demnächst in der Veröffentlichungsreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel).
17. Weltz: Bestimmungsgrößen der Frauenerwerbstätigkeit – Ergebnisse einer Umfrage, Text- und Tabellenband, (im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), 1970.
18. Kosta/Krings/Lutz: Probleme der Klassifikation von Erwerbstätigkeiten und Tätigkeiten – Ein Gutachten über notwendige Grundlagenforschungen und Möglichkeiten für pragmatische Verbesserungen der „Berufs“-Klassifikation, (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), 1970, (vergriffen).

19. Weltz/Schmidt: Arbeiter und beruflicher Aufstieg, (mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971.
20. Lutz, u.a.: Modelluntersuchung eines geschlossenen Arbeitsmarktes am Beispiel des Wirtschaftsraumes Augsburg, (RKW-Projekt A 44), 3 Bände.
21. Bechtle/Böhle/Düll/Lutz/Nuber/Sauer/Sengenberger: Soziale Ungerechtigkeit — Überlegungen zu einem Forschungsprogramm (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1972.

### **c) Sonstige hektographierte Berichte**

22. Lutz/Seyfarth: Informationen zur Situation des Jugendarbeits-schutzes, Forschungsbericht 02 — 1969 des Deutschen Jugendinstitutes, (im Auftrag des Deutschen Jugendinstitutes), 1969.
23. Lutz/Krings/Fleischer: Überlegungen zum Problem des „Bedarfs“ an hochqualifizierten Arbeitskräften und seiner Prognose, HIS-Brief 10, (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1970.
24. Lutz/Krings: Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikation, HIS-Brief 18, (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1971.
25. Entwicklungstendenzen des Nachwuchses zum Höheren Lehramt 1967/1969, (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft).

### **d) Abgeschlossene, noch nicht veröffentlichte Arbeiten**

26. Ulrike Martiny: Zur Soziogenese von Erwerbslebenslauf und Beschäftigungsdeprivilegierung weiblicher Arbeitskräfte, (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971.
27. Weltz/Pirker/Schultz-Wild: Automation und Rationalisierung — Die Einführung der numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik, (RKW-Projekt A 47).
28. Lutz/Neugebauer: Vergleichende Lohn- und Gehaltsstruktur-Erhebung in ausgewählten Betrieben Deutschlands und Frankreichs, (in Zusammenarbeit mit dem Laboratoire d'Economie et de Socio-

logie du Travail, Aix-en-Provence, im Auftrag des Centre d'Etude des Revenues et des Cout's).

29. Drexel/Kammerer/Krings/Nuber: Ausbildungsverhalten von Schülern in berufsqualifizierenden Bildungseinrichtungen, (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft).
30. Binkelman/Böhle/Schneller: Formen und Prinzipien der Institutionalisierung beruflicher Bildung und betriebliche Interessen, (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft).
31. Kammerer/Lutz/Tress: Graduierte Ingenieure – Materialien zur Bestimmung einer Qualifikation (mit Unterstützung der Stiftung Volkswagenwerk).

#### **e) Gegenwärtig im Institut laufende einschlägige Untersuchungen:**

32. Düll/Sauer: Entwurf einer Theorie der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung unter den Bedingungen und Anforderungen der hochentwickelten Industriegesellschaft, (mit Unterstützung der Stiftung Volkswagenwerk).
33. Sass/Sengenberger/Weltz: Weiterbildung als Problem betrieblicher Arbeitskräftepolitik. Eine industrie-soziologische Untersuchung (mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft).
34. Binkelman/Böhle/Schneller: Probleme der Institutionalisierung von Weiterbildung als Bedingung und Ergebnis betrieblicher Strategien, (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft).
35. Marquardt: Sonderschüler und berufliche Ausbildung, (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft).
36. v. Behr/Drexel: Zur bildungspolitischen und gesellschaftspolitischen Problematik der Ersatzausbildung für Jungarbeiter, (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft).
37. Böhle/Sauer: Prozesse sozialer Innovation – am Beispiel der Rationalisierungsschutz-Abkommen, (im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel).
38. Binkelman/Böhle/Schneller: Formen betrieblicher Reaktionen auf rechtliche Regelungen im Bereich beruflicher Bildung, (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft).
39. Lutz/Sengenberger: Eine kritische Analyse arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen auf der Grundlage vorliegender empirischer Untersu-

chungen (im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel).

40. Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung, (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101). Vier Projekte.