

TECHNISCHER WANDEL UND INNERBETRIEBLICHE MOBILITÄTSPROZESSE  
- MECHANISMEN DER VERDECKUNG VON RATIONALISIERUNGSFOLGEN

- 1 Problemstellung und Methode
- 2 Die Einführung eines Flexiblen Fertigungssystems (FFS) in einem Maschinenbaubetrieb - ein Fallbeispiel
  - 2.1 Die technische Umstellung
  - 2.2 Arbeitssparende Effekte der Innovation
  - 2.3 Verdeckung der personellen Folgen durch Entkopplungsmechanismen
  - 2.4 Verdeckung durch nicht-umstellungsbedingte Produktions- und Personalschwankungen
- 3 Folgeprobleme kumulativer Rationalisierungsschritte
  - 3.1 "Insel-Innovation" als Teil umfassender Rationalisierung
  - 3.2 Allgemeiner Rationalisierungsprozeß und Arbeitskräfteprobleme
- 4 Schlußfolgerungen

## 1 Problemstellung und Methode

In Wissenschaft und politischer Öffentlichkeit dominiert eine spezifische Konzeption technischen Wandels. Ihr Vorbild sind große betriebliche Umstellungen, in denen neue Anlagen alte Produktionsaggregate ersetzen. Die Gruppe der Betroffenen ist in dieser Konzeption eindeutig identifizierbar: Es sind dies die an der alten, zu substituierenden Anlage tätigen Arbeitskräfte, die entweder in die neue Anlage übernommen, anderweitig umgesetzt oder sogar entlassen werden. Politische Instrumente, wie etwa Rationalisierungsschutzabkommen, müssen dementsprechend anlaßbezogen direkt von technischen Umstellungen betroffene Arbeitskräfte schützen.

Unsere These ist, daß dieses Konzept nur einen Teil des technischen Wandels abdeckt. Zum einen vollziehen sich Innovationen häufig kleinschrittig als begrenzte technisch-organisatorische Veränderungen im betrieblichen Produktionsapparat, so daß sie zutreffend als "schleichende Rationalisierungsprozesse" bezeichnet werden (Kern/Schauer 1978). Zum anderen erfolgen mittlere und selbst größere Einzelinnovationen oder Innovationsschübe in einer Form und unter Bedingungen, die die Identifizierung davon negativ Betroffener schwierig, wenn nicht unmöglich machen. Mehrere Ursachen sind dafür ausschlaggebend:

(1) Umstellungen und personelle Folgen sind häufig zeitlich, sachlich und sozial voneinander entkoppelt:

- Aufbau und Inbetriebnahme neuer Fertigungseinrichtungen führen selten zur unmittelbaren Stilllegung der alten Aggregate. Neuartige, heute zumeist hochkomplexe Fertigungstechnik braucht in der Regel längere (oft mehrjährige) Einfahrphasen, in denen sich die Betriebe auf den bestehenden konventionellen Produktionsapparat weiterhin stützen müssen.
- Häufig werden im Rahmen eines langwierigen Restrukturierungsprozesses nicht diejenigen Produktionseinrichtungen stillgelegt, deren Funktionen durch die neuen Aggregate übernommen werden. Wenn - wie dies in der Regel der Fall ist - der Produktionsapparat mehrere sich ersetzende, also äquifunktionale Aggregate enthält, werden die jeweils am wenigsten rentablen Einrichtungen ausrangiert, insofern nicht überhaupt über längere Zeiträume (z.B. aufgrund von Absatzexpansion) ein Parallelbetrieb aufrechterhalten wird.

- Schließlich sind nicht notwendigerweise diejenigen Arbeitskräfte von negativen personalpolitischen Maßnahmen betroffen, deren Arbeit auf neue Anlagen übertragen wurde. Arbeitsplatzersparungen und soziale Verdrängungsprozesse sind u.a. über Prozesse der Personalauswahl und der Personalpolitik im engeren Sinne von technisch-organisatorischen Veränderungen im Produktionsapparat abgekoppelt.

Eine solche Abkopplung der sozialen Folgen von den eigentlich verursachenden Prozessen des technischen Wandels kann sowohl Konsequenz einer bewußten "Neutralisierungsstrategie" des Managements sein, als auch sich quasi naturwüchsig aufgrund komplexer, betrieblicher Bedingungsbeziehungen und Anpassungsmechanismen ergeben<sup>1</sup>.

(2) Oft tragen nicht umstellungsbedingte Schwankungen im betrieblichen Beschäftigungsvolumen und im Arbeitskräfteinsatz dazu bei, die ohnehin schon vom technischen Anlaß entkoppelten Folgewirkungen betrieblicher Innovationen weiter zu verdecken. Saisonale und konjunkturelle Absatzschwankungen, Verschiebungen von Produktionsaufträgen zwischen Kostenstellen und personelle Faktoren (wie Abwesenheit, externe und interne Fluktuation) verursachen beschäftigungspolitische Turbulenzen und Anpassungsreaktionen, in denen die personellen Folgewirkungen nicht nur kleinerer und mittlerer Innovationen gleichsam verschluckt werden (Maase/Schultz-Wild 1980).

(3) Schließlich spielen neben solchen Verdeckungsmechanismen auf betrieblicher Ebene in diesem Zusammenhang jene Prozesse eine Rolle, bei denen die negativen Folgewirkungen des technischen Wandels quasi über die Betriebsgrenze hinausgeschoben werden. Beispiele dafür sind etwa: das Ausdehnen des Absatzes auf Kosten der (nationalen und internationalen) Konkurrenz durch innovationsstarke Betriebe; im Zusammenhang mit technischem Wandel ein Vergrößern der Fertigungstiefe auf Kosten der bisherigen Zulieferer; oder das vielfach zu beobachtende "Auffangen" negativer Beschäftigungskonsequenzen durch Vorzeitpensionierungen oder Nutzung der sog. natürlichen Fluktuation auf Kosten der Sozialversicherungsträger bzw. der Beschäftigungschancen von Arbeitslosen.

---

1 Der hier im weiteren dargestellte und analysierte Fall exemplifiziert eher die zweite Variante; für Beispiele einer aktiven "Neutralisierungsstrategie" vgl. dagegen Böhle/Düll 1983; zum Begriff "Neutralisierungsstrategie" siehe Böhle/Deiß 1980, S. 237 ff - wobei dort ein etwas anderer Zusammenhang im Vordergrund steht, nämlich die Analyse betrieblicher Strategien zur Neutralisierung öffentlicher Interventionen.

Wenn diese Überlegungen zutreffen, greifen anlaßbezogene politische Instrumente zu kurz. Bei personellen Maßnahmen wie Umsetzungen, Herabgruppierungen und Entlassungen ist der spezifische Anlaß aufgrund der vielen Vermittlungsschritte häufig nicht mehr sichtbar. Anlaßbezogene Regelungen werden demnach nur bei einem begrenzten Teil des technischen Wandels wirksam.

Diese Thesen zum technischen Wandel lassen sich theoretisch im Konzept betrieblicher Arbeitsmärkte fundieren (Sengenberger 1978). Diesem Konzept zufolge beschränken Betriebe den Austausch mit dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt auf wenige Ein- und Austrittspositionen am unteren Ende der Arbeitsplatzhierarchie und regeln Qualifikation, Allokation und Gratifikation intern. Da das Ventil einer Externalisierung von Arbeitskräfteproblemen entfällt oder zumindest eingeschränkt wird, nimmt der interne Flexibilitätsbedarf entsprechend zu. Betriebliche Märkte tragen dem durch die Entkopplung und relative Autonomie von Technik-, Arbeitsplatz-, Qualifikations-, Allokations- und Gratifikationsstruktur Rechnung. In allen Strukturdimensionen können relativ autonom Anpassungen vorgenommen werden. Eine gezielte theoretische Weiterentwicklung dieses Konzepts für Fragen technisch-organisatorischer Innovationsprozesse steht noch aus.

Die vorangestellten Überlegungen zum Konzept von Rationalisierungsprozessen mit verdeckten Folgeerscheinungen sollen im nächsten Argumentationsschritt am Beispiel der Einführung eines flexiblen Fertigungssystems (FFS) in einem Maschinenbaubetrieb exemplarisch belegt werden. Wir beschränken uns dabei weitgehend auf Prozesse der innerbetrieblichen "Verarbeitung" von Rationalisierungsfolgen. Bei dem Beispiel handelt es sich um eine Innovation mittlerer Größenordnung, die allenfalls noch als Grenzfall mit dem Begriff "schleichende Rationalisierung" zu erfassen ist. Umso eher scheint jedoch dieses Beispiel dafür geeignet, unsere Hypothesen über die Verdeckung von Rationalisierungsfolgen zu testen.

Methodisch basiert die Fallstudien auf einer Verbindung von vorwiegend qualitativen Informationen aus Expertengesprächen mit quantitativen Auswertungen der - anonymisierten - betrieblichen Personalstatistik.

Dabei wurden für etwa 7.000 sog. Fertigungslöhner einmal sog. Personalstammdaten und zum anderen leistungsbezogene Daten aus der Bruttolohnabrechnung (in etwa 800.000 Akkordkarten pro Jahr) erfaßt. Mit Hilfe dieser Informationen können das im Zuge der Umstellung einzuspärende Arbeitsvolumen, die Verteilung dieses Arbeitsvolumens auf Arbeitsplätze und Arbeitskräfte in der konventionellen Fertigung und schließlich Mobilitätsprozesse recht detailliert erfaßt und ausgewiesen werden.

Die Entscheidung für diesen aufwendigen methodischen Ansatz war in erster Linie in einem Unbehagen gegenüber den traditionellen Freisetzungsberechnungen begründet. Diese basieren in der Regel auf Schätzungen von Produktivitätseffekten durch betriebliches Management, deren Triftigkeit angesichts der hohen Intransparenz von Umstellungsprozessen angezweifelt werden muß. Auch zur Feinstruktur innerbetrieblicher Mobilitätsprozesse gab es bisher kaum quantitative Analysen (vgl. Buttler u.a. 1978).

## 2 Einführung eines Flexiblen Fertigungssystems (FFS) in einem Maschinenbaubetrieb - ein Fallbeispiel

### 2.1 Die technische Umstellung

Der untersuchte Maschinenbaubetrieb beschäftigt in etwa 7.500 Arbeitskräfte, davon sind ca. 5.500 Lohnempfänger. Hergestellt werden Aggregate und Systeme für den Maschinen-, Fahrzeug- und Apparatebau. Hauptabnehmer sind einige große Hersteller der Automobilindustrie. Daraus ergeben sich spezifische fertigungspolitische Anforderungen für den untersuchten Betrieb. Die Automobilhersteller delegieren tendenziell vor allem Aggregate an den Zulieferer, die nur in vergleichsweise kleinen Serien produziert werden und deren Bedarf starken Schwankungen unterliegt. Produktionsspezifikationen werden immer häufiger erst kurze Zeit vor Auslieferung präzisiert. Flexibilität wird zur Überlebensbedingung.

Die Fertigung umfaßt alle Verfahren der Metallbearbeitung. Es wird überwiegend mit Einzelmaschinen in spezialisierten Werkstätten gearbeitet, denen jeweils ein Maschinenbediener zugeordnet ist. Mit der Einführung von NC-Maschinen mit Fertigungszellen (Einsatz von Industrierobotern oder Magazinen zur automatischen Zuführung und Entnahme von Werkstücken) und mit der Verkettung von Fertigungszellen versucht das Unternehmen schon seit einiger Zeit, die Produktivität bei Beibehaltung der Flexibilität zu steigern.

Vorläufiger Höhepunkt dieser Entwicklung ist die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems.

In diesem System werden 14 Werkzeugmaschinen vollautomatisch miteinander verkettet. Das System soll etwa 350 verschiedene rotationssymmetrische Teile (Zahnräder) komplett bis zum Härteverfahren bearbeiten. Es kann dies je nach Bedarf in unterschiedlichen Sequenzen und mit sehr geringen Umrüstzeiten tun. Das System arbeitet seit einiger Zeit im Zwei-Schicht-Betrieb, die volle Produktionsleistung ist jedoch noch nicht erreicht. Eventuell ist später eine dritte, kaum bemannten "Geisterschicht" möglich.

Flexible Fertigungssysteme oder andere Verfahren computergestützter Fertigung können auf lange Sicht in der Produktion von kleinen und mittleren Serien ähnlich umfassende Rationalisierungswirkungen haben wie etwa die Transferstraßen in der Massenfertigung. Die Bedeutung dieser Entwicklungslinie des technischen Wandels zeigt sich darin, daß etwa 75% der industriellen Fertigung in kleineren und mittelgroßen Serien erfolgen. Es gibt viele Anzeichen dafür, daß gerade in diesem Bereich neue, rechnergestützte und flexible Fertigungstechnik ein ganz erhebliches Rationalisierungspotential eröffnet, das in den kommenden Jahren mehr und mehr genutzt werden wird (Bylinsky 1983).

## 2.2 Arbeitssparende Effekte der Innovation

Die Hauptstoßrichtung dieses Typs flexibler Fertigungsautomatisierung liegt in einer Beschleunigung des Produktionsdurchlaufs, wodurch sowohl die Reaktionsfähigkeit gegenüber dem Absatzmarkt verbessert als auch Kapitalkosten (vor allem durch Verringerung des Bestands an Halbfertigprodukten) eingepart werden sollen. Dennoch handelt es sich gleichzeitig auch um einen klassischen Rationalisierungsprozeß mit arbeitssparenden Effekten.

Da das System erst langsam hochgefahren wird, mußte sowohl das Besetzungsvolumen (die Zahl der im neuen System beschäftigten Arbeitskräfte) als auch das Freisetzungsvolumen (die Zahl der möglicherweise aus der konventionellen Fertigung Freigesetzten) auf der Basis von Planziffern und ersten Erfahrungen errechnet werden.

Planungen und erste Erfahrungen seit der Inbetriebnahme des FFS sprechen dafür, daß die Schichtbesetzung sechs Arbeitskräfte umfassen wird, von denen eine die Position des Schichtführers übernimmt. Im zunächst geplanten Zwei-Schicht-Betrieb werden damit zwölf Arbeiter im System tätig sein. Wenn zu einem späteren Zeitpunkt eine Nachtschicht gefahren wird, könnte man hier möglicherweise mit nur einer Arbeitskraft für Überwachungsaufgaben auskommen.

Die Berechnung des Freisetzungsvolumens geht von einer Kapazitätsschätzung des FFS aus. Danach wird es im Zwei-Schicht-Betrieb in etwa die Hälfte der Jahresproduktion von drei Teilefamilien (abgekürzt: "FFS-Teile") übernehmen können. Dies entsprach im Jahr 1981 in etwa dem Arbeitsvolumen von 21 Arbeitern in der konventionellen Fertigung. Geht man von der sehr optimistischen, vorerst eher unrealistischen Annahme aus, daß das FFS mit einer zusätzlichen dritten Schicht die jeweilige gesamte Jahresproduktion übernehmen könnte, so würde ein Arbeitsvolumen von etwa 43 Kräften der konventionellen Fertigung entzogen<sup>1</sup>.

---

1 Die Freisetzungsberechnung basiert methodisch auf einer Gegenüberstellung von Planziffern mit tatsächlich gebrauchten Stunden in der konventionellen Fertigung (in drei Bezugsjahren). Über eine Auswertung der etwa 800.000 Akkordkarten pro Jahr wurde ermittelt, wie viele Arbeitsstunden in einem bestimmten Jahr tatsächlich zur Produktion der in das FFS übernehmbaren Teile verwendet wurden. In der gleichen Weise wurde die durchschnittliche Stundenzahl pro Arbeitskraft und Jahr ermittelt und so das Freisetzungsvolumen festgestellt.

Eine Gegenüberstellung des Besetzungsvolumens mit dem potentiellen Freisetzungsvolumen ergibt einen Korridor der möglichen Personaleinsparung durch die Einführung des FFS. Im Zwei-Schicht-Betrieb werden voraussichtlich neun Arbeitskräfte eingespart; der maximale Arbeitsplatzverlust läge unter den genannten Extremannahmen bei 30.

Das von der Inbetriebnahme des FFS betroffene Arbeitsvolumen in der konventionellen Fertigung konzentriert sich jedoch nicht, wie man annehmen könnte, auf ganz bestimmte Arbeitsplätze, die dann durch das Anlaufen des neuen Fertigungssystems als solche entfallen würden, sondern ist breit gestreut.

Die Fertigung von "FFS-Teilen" ist im konventionellen Produktionsapparat auf über 26 Abteilungen und mehr als 350 Arbeitskräfte verteilt. Nur bei 14 Betroffenen (darunter allerdings mehrere Praktikanten und andere Personen, die nur einen kleineren Teil des Jahres im Betrieb beschäftigt waren bzw. dort Akkordarbeit geleistet haben) betrug der Anteil der Arbeit an den Teilefamilien, die ins FFS übernommen werden sollen, mehr als 50% des Jahresarbeitsvolumens, gemessen in gebrauchten Stunden. Die Bearbeitung der FFS-Teile erfolgte allerdings überwiegend (zu 97%) in "nur" sieben verschiedenen Kostenstellen<sup>1</sup>.

Größe und Verteilung des Freisetzungsvolumens sagen nur wenig über den tatsächlichen Prozeß des Entzugs von Arbeitsvolumen aus der konventionellen Fertigung aus. Obwohl das FFS seine volle Produktionsleistung noch nicht erreicht hat, lassen sich erste Aussagen zum Verlauf des Umstellungsprozesses formulieren.

### 2.3 Verdeckung der personellen Folgen durch Entkoppelungsmechanismen

Die langsame Steigerung der Produktionsleistung des FFS ging im untersuchten Fall einher mit einem starken allgemeinen Absatzrückgang, so daß die "Entzugseffekte" der Umstellung durch die des Auftragsrückgangs überlagert werden. In der Bewältigung des in dieser Weise verstärkten Auftragsrückgangs in den hauptsächlich vom FFS-Einsatz betroffenen Kostenstellen werden Mechanismen der zeitlichen, sachlichen und sozialen Entkoppelung von Umstellung und personellen Folgen deutlich.

- 
- 1 Kostenstellen sind relativ autonome organisatorische Einheiten des Betriebes. Sie verfügen über eine eigene Kostenkalkulation und werden in der Regel von einem Meister geleitet. In den Fertigungsbereichen des von uns untersuchten Betriebes sind etwa zwischen 50 und 100 Arbeitskräfte einer Kostenstelle zugeordnet. Personaleinsatzentscheidungen werden von dem jeweils zuständigen Meister getroffen.

Eine zeitliche Entkopplung ergibt sich daraus, daß der volle Freisetzungseffekt erst nach der mehrjährigen Einfahrphase des Systems realisiert werden wird.

Bereits im Spätherbst 1981 und 1982 wurden über eine innerbetriebliche Stellenausschreibung zwei sog. Pilotgruppen mit je zehn Arbeitskräften zusammengestellt, zu Arbeiten des Systemaufbaus, der sukzessiven Inbetriebnahme der Werkzeugmaschinen und der Erprobung sonstiger Systemkomponenten herangezogen und vor allem in einem umfangreicheren innerbetrieblichen Qualifizierungsprozeß auf die künftige Tätigkeit vorbereitet. Die Inbetriebnahme des Systems im Zwei-Schicht-Betrieb erfolgte dagegen erst im März 1983. Die volle Produktionsleistung kann jedoch noch lange nicht erreicht werden. Einmal ist der Qualifizierungsprozeß noch nicht abgeschlossen, zum anderen bestehen noch eine Reihe von technischen Problemen. Im Spätherbst 1983 konnten erst neun der geplanten 350 Teiletypen bearbeitet werden.

Die sachliche Entkopplung zeigt sich daran, daß nicht die direkt vom Abzug der FFS-Teile betroffenen, sondern andere Arbeitsplätze aufgelöst werden.

Wie bereits oben gezeigt, streut das von der Inbetriebnahme des FFS betroffene Arbeitsvolumen in der konventionellen Fertigung über viele Arbeitsplätze und Maschinen. Sie werden jeweils nur zu einem begrenzten Teil ihrer Kapazität für die Herstellung von FFS-Teilen genutzt. Da man nicht die Arbeitszeit an allen betroffenen Arbeitsplätzen und Maschinen entsprechend verringern kann, müssen Aufträge umverteilt und einzelne, nicht notwendigerweise FFS-relevante Arbeitsplätze gestrichen werden

Ein weiterer Grund für sachliche Entkopplungsmechanismen ist die unterschiedliche Rentabilität von Maschinen. Die sieben Kostenstellen verfügen jeweils über mehrere Maschinen desselben Verfahrens der spanabhebenden Fertigung. Dies gilt etwa für Drehmaschinen, Schleifmaschinen, Fräsmaschinen etc. Wie Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, wird nun bei einem Auftragsrückgang nicht notwendig diejenige Maschine zeitweise oder permanent stillgelegt, die traditionellerweise die verlorengegangenen Aufträge bearbeitet hat. Vielmehr sind am ehesten die anfälligeren und weniger effizienten, zumeist älteren Aggregate betroffen. Die Folgewirkung, nämlich die Stilllegung von Maschinen, wird auf diese Weise sachlich von ihrer eigentlichen Ursache, der FFS-Einführung abgekoppelt.

Soziale Entkopplung liegt dann vor, wenn Arbeitsplatzabbau und Personalabbau voneinander abgetrennt verlaufen.

Auch die Mechanismen der sozialen Entkopplung wurden an der Bewältigung des Auftragsrückgangs in den untersuchten Kostenstellen deutlich. Der Personalrückgang aufgrund von freiwilligen Abgängen trifft nicht notwendigerweise diejenigen Arbeitsplätze, an denen sich der Auftragsrückgang am drastischsten bemerkbar macht. Dasselbe gilt für Verleihungen. Die Vorgesetzten tendieren dazu, vor allem solche Kräfte zu verleihen oder zur Umsetzung freizugeben, deren Qualifikationen negativ eingeschätzt werden und die als unzuverlässig gelten. Wenn also Arbeitsplätze vorübergehend oder auf Dauer abgebaut werden, werden in der Regel nicht unbedingt die dort tätigen Arbeiter aus der Kostenstelle verdrängt. Vielmehr werden sie dorthin umgesetzt, wo andere Arbeitskräfte über die freiwillige und unfreiwillige Fluktuation abgegangen sind.

## 2.4 Verdeckung durch nicht umstellungsbedingte Produktions- und Personalschwankungen

Die benannten Entkopplungsmechanismen erschweren die Identifikation der von technisch-organisatorischen Umstellungen Betroffenen. Nicht umstellungsbedingte Schwankungen von Produktion und Personaleinsatz tragen weiter zur Verdeckung der Rationalisierungsfolgen bei. Dies gilt für alle Phasen des Konjunkturzyklus.

Die Inbetriebnahme des FFS fiel in eine Phase des Absatzrückgangs auf dem LKW-Markt, der dann direkt den untersuchten Betrieb als Zulieferer traf. Von wenigen Kostenstellen abgesehen, konnten die Kapazitäten nicht mehr ausgelastet werden. Es wurden Kurzarbeit angemeldet und durchgeführt und Überstunden abgebaut. Personalabgänge in andere Kostenstellen des Betriebs und auf den externen Arbeitsmarkt wurden, soweit nicht unbedingt erforderlich, nicht mehr ersetzt. Gleichzeitig nahm die Zahl der auf zwei Monate begrenzten betriebsinternen Arbeitskraft-Verleihungen zwischen Abteilungen zu, die dann teilweise in feste Umsetzungen umgewandelt wurden.

Der allgemeine Auftragsrückgang für die hauptsächlich beteiligten sieben Kostenstellen machte es unmöglich, die Folgewirkungen des Absatzrückgangs von denen der Inbetriebnahme des FFS zu unterscheiden. Während die Verlagerung von Produktionsaufträgen in das FFS nur minimale Prozentsätze des Gesamtarbeitsvolumens der Kostenstellen betraf, reduzierte der absatzbedingte Auftragsrückgang das Arbeitsvolumen mit einer hohen Schwankungsbreite um bis zu 50%.

An dieser Verdeckung von Rationalisierungsfolgen würde sich auch unter anderen Bedingungen nichts wesentliches Ändern. Bei einer anhaltenden Rezession würde die volle Inbetriebnahme des FFS im wesentlich dramatischeren absatzbedingten Auftragsrückgang untergehen. Bei einem Aufschwung auf das alte Produktionsniveau würden sich die Rationalisierungsfolgen in die sonst üblichen Produktionsschwankungen einfügen. Sollte die Produktion schließlich wieder auf einen Expansionskurs einschwenken, würde das FFS einen zusätzlichen Bedarf abdecken und keine direkten Folgewirkungen in der konventionellen Produktion hervorrufen.

Die Auswertung der Personalstatistik einer Kostenstelle für das Jahr 1982 belegt die These von der Verdeckung der Rationalisierungsfolgen auch bei einer relativ stabilen Absatz- und Produktionsentwicklung<sup>1</sup>.

---

1 Dabei operieren wir in verschiedener Hinsicht mit Extremwerten. Einmal wird davon ausgegangen, daß das FFS die Gesamtzahl der potentiell geeigneten Teile übernehmen wird, während die Planungen nur von der halben Kapazität ausgehen. Zweitens wird unterstellt, daß der Entzug von Arbeitsvolumen innerhalb eines Jahres erfolgt und sich nicht, wie realistischere angenommen werden muß, über mehrere Jahre hinzieht. Schließlich haben wir die am stärksten von der Inbetriebnahme betroffene Kostenstelle ausgewählt.

Die Kostenstelle beschäftigte im Durchschnitt des Jahres 1982 103 Arbeitskräfte, im Februar 100, im Mai 104, im August 105 und im November 103. Davon waren in etwa 80% Fertigungslöhner (Maschinenbediener) und 20% sogenannte indirekt Produktive (Einsteller, Werkshelfer, Vorarbeiter, Meister). 1981 wurden 17,6% der Gesamtzahl der von Akkordarbeit gebrauchten Stunden für die Bearbeitung von FFS-Teilen aufgewendet. Dies entspricht einem Volumen von 13,6 Vollarbeitsplätzen oder 17.1% der in etwa 82 Stellen für Maschinenbediener. Dieses Arbeitsvolumen verteilt sich auf eine Gesamtzahl von 96 Personen, von denen nur zwei mehr als 50% ihrer Arbeitszeit für die Bearbeitung von FFS-Teilen einsetzen.

Veränderungen im Gesamtarbeitsvolumen von Kostenstellen können auf eine Vielzahl von Ursachen (Entwicklung der Produktionsaufträge, Arbeitszeit, Fluktuation, Umstellungen) zurückgehen. Nicht umstellungsbedingte Schwankungen sind auch unter relativ stabilen Absatzbedingungen so stark, daß sie Rationalisierungsfolgen zu verdecken in der Lage sind.

Der Abbau von Arbeitsvolumen beläuft sich bei einer Vollarbeitsnahme des FFS auf zwischen 8,8% und 17,6% des Gesamtvolumens der untersuchten Kostenstelle. Er erfolgt realistischweise über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr, so daß die durchschnittlichen monatlichen Verluste erheblich unter den genannten Gesamtverlusten liegen. Bei einem gleichmäßigen Abzug von Arbeitsvolumen von etwa 1,5% pro Monat würde die Produktionsleistung der Kostenstelle nach etwa einem Jahr den maximalen Rückgang realisieren.

Einem durch das FFS bedingten monatlichen hypothetischen Rückgang von 1,5% des Arbeitsvolumens stehen in dem relativ stabilen Jahr 1982 wesentlich größere, nicht umstellungsbedingte Produktionsschwankungen gegenüber. Das durchschnittliche tägliche Arbeitsvolumen der Kostenstellen veränderte sich von Monat zu Monat um durchschnittlich 9,25% (Minima: +4,3% bzw. -6,2%; Maxima: + 18,2% bzw. -14,9%).

Dauerhaft kann überschüssiges Arbeitsvolumen bei gegebenen Arbeitszeiten (wenn das Anpassungspotential von Kurzarbeit und Überstundenabbau erschöpft ist) nur über eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl abgebaut werden. Dabei können auf der Ebene von Kostenstellen indirekte Maßnahmen (wie das Nichtersetzen von Abgängen und die Reduzierung von externer und interner Leiharbeit) und direkte Maßnahmen (wie die temporäre und dauerhafte Umsetzung von Arbeitskräften) ergriffen werden. Schon die indirekten Maßnahmen hätten im Jahre 1982 den durch die hypothetische Vollarbeitsnahme des FFS ausgelösten Anpassungsbedarf in der hier untersuchten Kostenstelle weitgehend abdecken können.

Im Jahre 1982 stehen den insgesamt acht Zugängen (vier Neueinstellungen, vier Umsetzungen) vier Abgänge (drei Kündigungen, eine Umsetzung) gegenüber. Hätte man auf die Zugänge verzichtet, wären acht Stellen eingespart worden. Ein Verzicht auf externe und interne Leihkräfte (23 Ferienarbeiter und 14 von anderen Kostenstellen ausgeliehene Kräfte) hätte zusätzliche Abbaupotentiale beinhaltet. Sie erarbeiteten 27,8% des maximal abzubauenden Stundenvolumens. Ihrer Leistung entsprechen etwa 4,8 Vollarbeitsplätze der Kostenstelle. Damit liegt das Abbaupotential der indirekten Maßnahmen bei ca. 13 Vollarbeitsplätzen. Es hätte den unter Extremmaßnahmen entstehenden Abbaubedarf von 13,6 Stellen praktisch realisiert.

Wesentliche Bedingung der Nutzung der benannten indirekten Abbauförmen ist eine hohe Flexibilität und Mobilität im Personaleinsatz innerhalb der Kostenstelle. Wenn z.B. zusätzliche Produktionsaufträge übernommen, Urlaubskontingente hin- und hergeschoben, Abgänge nicht mehr ersetzt und das Ausmaß der Leiharbeit reduziert werden, müssen in zunehmendem Maße Arbeitskräfte innerhalb der Kostenstelle umgesetzt werden. Die von uns ausgewerteten Personalstatistiken einer Kostenstelle wie auch qualitative Erhebungen indizieren ein hohes Maß an solcher interner Personalmobilität.

Stammkräfte der untersuchten Kostenstelle arbeiteten im Jahre 1982 im Durchschnitt an 11 verschiedenen Maschinen. An 1 - 4 Maschinen waren 16%, an 5 - 9 Maschinen 36%, an 10 - 14 Maschinen 28%, an 15 - 19 Maschinen 17% und an mehr als 20 Maschinen 3% der Betroffenen tätig. Die indizierte Einsatzflexibilität ist selbst dann hoch, wenn berücksichtigt wird, daß ein kleiner Teil der Arbeitsplätze durch Mehrmaschinenbedienung gekennzeichnet ist.

Ein weiterer Indikator für kostenstelleninterne Mobilität ist die Zahl der Einarbeitungen. Von den insgesamt 85 fest der Kostenstelle zugeordneten Maschinenbedienern waren im Januar 1983 13 (oder 21%) als im Einarbeitungsprozeß befindlich eingestuft. 67 Arbeiter (79%) galten als "selbständig". Die Einstufung "Einarbeitung" erfolgt in der Regel dann, wenn ein anderer Arbeitsplatz mit einer anderen Lohngruppenzuordnung eingenommen wird. Erst wenn die dem Arbeitsplatz zugeordnete Maschine für Routinearbeiten von dem Maschinenbediener selber eingerichtet werden kann, wird die mit einer höheren Lohnstufe verbundene Bewertung "selbständig" vorgenommen. Während also der Indikator Zahl der Maschinen pro Arbeiter alle Formen der Mobilität zwischen Maschinen erfaßt, gibt der Indikator Einarbeitung/selbständig überwiegend mit Lohngruppenänderungen verbundene Umsetzungen auf andere Arbeitsplätze wieder.

Die Personalstatistik der untersuchten Kostenstelle belegt die These der Verdeckung von Rationalisierungsfolgen durch nicht-umstellungsbedingte Turbulenzen der Beschäftigungspolitik. Wenn schon unter Extremmaßnahmen (die am stärksten betroffene Kostenstelle, maximale Kapazität des FFS, relative Stabilität der Absatz- und Produktionsentwicklung des Bezugsjahres) die Rationalisierungsfolgen scheinbar in den Alltagsturbulenzen betrieblicher Beschäftigungspolitik untergehen, so wird dies in konjunkturellen Auf- und Abschwunghasen noch viel eher der Fall sein.

### 3 Folgeprobleme kumulativer Rationalisierungsschritte

Die von uns untersuchte Umstellung kann sicherlich nur noch als Grenzfall dem Typ der kleinschrittigen, "schleichenden" Rationalisierung zugeordnet werden. Gleichwohl zeigt sich, daß aufgrund der verschiedenen analysierten Entkopp-

Lungsmechanismen und der hohen Anpassungsflexibilität im betrieblichen Arbeitskräfteinsatz soziale Folgeprobleme kaum offen zutage treten. Wie bei den kleiner dimensionierten Veränderungen "schleichender" Rationalisierungsprozesse (Kern/Schauer 1978; Maase/Schultz-Wild 1980) scheint auch hier zu gelten, daß der technische Wandel weder für den Betrieb noch für die Arbeitnehmer gravierende negative Folgen nach sich zieht.

Ein Blick unter die Oberfläche funktionierender betrieblicher Personalwirtschaften zeigt jedoch die Problematik der oft verdeckten, aber nicht bewältigten personellen Folgen einzelner Rationalisierungsschritte. Dies belegen die oben zitierten Studien wie auch der von uns untersuchte Umstellungsfall.

Einmal wurden Qualifikationsdefizite bei der Besetzung der durch die Personalrekrutierung für das FFS freigewordenen Stellen in der konventionellen Fertigung sichtbar. Zweitens setzen in Verbindung mit dem allgemeinen Absatzrückgang Prozesse der Marginalisierung von als gering qualifiziert und wenig motiviert eingeschätzten Arbeitskräfte ein. Drittens bedeutet die langsame Leistungssteigerung des FFS den Verlust einer nennenswerten Zahl von Arbeitsplätzen (zwischen 40 und 70%), wodurch unter Bedingungen eines allgemeinen Absatzrückgangs der Spielraum für "weiche" personalpolitische Lösungen weiter eingeengt wird.

Die Frage ist, inwieweit durch die Kumulation der Effekte einzelner Umstellungen und "Insel-Innovationen", die jeweils für sich scheinbar problemlos - meist auf der Ebene der einzelnen Werkstätten - bewältigt werden können, gerade in der Situation erheblicher konjunktureller Turbulenzen und eines insgesamt gebremsten Wachstumsprozesses sich die benannten Probleme verschärfen und möglicherweise neue personalpolitische Problemkonstellationen entstehen. Die Beantwortung dieser Frage erzwingt eine Ausweitung der bisher privilegierten Einzelfallanalyse zu einer umfassenderen Perspektive der Untersuchung betrieblicher und überbetrieblicher Strukturen.

### 3.1 "Insel-Innovationen" als Teil umfassender Rationalisierung

Es liegt auf der Hand, daß die bisher aus analytischen Gründen bevorzugte Konzentration auf eine bestimmte technisch-organisatorische Innovation nur einen Ausschnitt der tatsächlich in einem Betrieb der untersuchten Art ständig durchgeführten Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse erfaßt. Es ist für diesen, wie auch für andere ähnlich strukturierte Betriebe, geradezu charakteristisch, daß ständig an vielen Stellen im Produktionsapparat technisch-organisatorische Veränderungen zur Verbesserung der Produktivität

durchgesetzt werden, wobei die meisten solcher Veränderungen jeweils für sich genommen eher deutlich kleiner dimensioniert sind als der untersuchte Fall der Einführung eines flexiblen Fertigungssystems.

Industriesoziologische Studien bestätigen, daß einzelne technische Innovationen und Umstellungsschritte in der Regel Bestandteil breiter und sich möglicherweise noch beschleunigender betrieblicher Rationalisierungsprozesse sind (vgl. z.B. IG Metall 1983; Benz-Overhage u.a. 1983; Kern/Schumann 1984). In der Fertigungstechnik allgemein wie auch insbesondere im meist durch Klein- und Mittelserienproduktion gekennzeichneten Maschinenbau zeichnen sich gegenwärtig eine ganze Anzahl verschiedener Rationalisierungslinien ab. Dazu gehören der zunehmende Einsatz von Rechnern zur Fertigungsplanung und -steuerung; Automatisierung oder Teilautomatisierung der Qualitätskontrolle; der mehr und mehr selbstverständliche Vormarsch numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen, teilweise auch mit DNC-Betrieb; die sich verstärkenden Bemühungen zur Automatisierung der Werkstückhandhabung durch Magazine, automatische Ladeeinrichtungen, Einsatz von Industrierobotern usw. und schließlich auf Verbesserungen bei Werkstoffen und Werkzeugen, wodurch höhere Schnittgeschwindigkeiten, schnellere Bearbeitungsverfahren etc. ermöglicht werden. Vielfach gibt es Hinweise darauf, daß solche Einzeltechniken inzwischen ausreichend erprobt sind, so daß mit einer mehr oder weniger breiten Einführung zu rechnen ist<sup>1</sup>.

Eine zweite, zunehmend unter dem Stichwort "Technologievernetzung" diskutierte Entwicklungstendenz zeichnet sich ab: Die Integration verschiedener EDV-gestützter Einzeltechniken, wie Betriebsdatenerfassung (BDE), Fertigungssteuerung, flexible Fertigungssysteme, computergestütztes Konstruieren (CAD), rechnergesteuerte Materialwirtschaft bzw. Lagerhaltung etc. Kennzeichen solcher Rationalisierungsbestrebungen ist es, daß sie nicht mehr auf einzelne Teilprozesse, sondern mehr und mehr auf den gesamten betrieblichen Produktionsprozeß zielen, wobei nicht nur die Fertigung im engeren Sinne, sondern auch die Büro- und Verwaltungsbereiche einbezogen sind.

---

1 Kern und Schumann sprechen bezüglich der Rationalisierungsentwicklung seit 1965 von einer Art "Inkubationsphase ... , in der in den Unternehmen ein grundlegend erweitertes Rationalisierungswissen aufgebaut worden ist, das aber erst in den 80er und 90er Jahren voll ausgereizt wird". (1984, S. 2).

### 3.2 Allgemeiner Rationalisierungsprozeß und Arbeitskräfteprobleme

Die personellen Folgen einzelner Rationalisierungsschritte sind durchaus problematisch, auch dann, wenn dies nicht sichtbar wird. Bei einer Kumulation der Auswirkungen parallellaufender oder mehr oder weniger rasch aufeinanderfolgender einzelner Rationalisierungsschritte verschärfen sich vorhandene Arbeitskräfteprobleme und entstehen neue personalpolitische Problemlagen. Dies gilt vor allem in der heutigen Situation erheblicher konjunktureller Turbulenzen und eines insgesamt gebremsten Wachstumsprozesses, d.h. unter gesamtwirtschaftlichen Bedingungen, die in manchen Betrieben direkt (z.B. auf die Absatzchancen) durchschlagen, in anderen vielleicht eher indirekt (z.B. in einer durch die schlechte Arbeitsmarktsituation bedingten verminderten Fluktuation und damit verminderten Anpassungsspielräumen) spürbar werden. In der industriesoziologischen Diskussion werden in diesem Zusammenhang vor allem drei eng miteinander verknüpfte Problemlagen thematisiert.

#### (1) Qualifikationsdefizite

Im untersuchten Fall ist die technische Innovation explizit mit einer Politik der Schaffung qualifikatorisch anspruchsvoller Arbeitsplätze in der neuen Anlage verbunden worden. Im Unterschied zur konventionellen Fertigung mit ihrer horizontal und vertikal stark ausgeprägten Arbeitsteilung dem typischen Einsatz von Angelernten sollen im neuen System weitgehend anforderungshomogene Arbeitsplätze (in etwa Facharbeiterniveau) mit Aufgabenwechsel in Gruppenverantwortung entstehen.

Solche Modelle des Arbeitskräfteeinsatzes, die eine Abkehr von den bisher vorherrschenden tayloristischen Prinzipien ausgeprägter Spezialisierung und Hierarchisierung bedeuten, werden inzwischen in Verbindung mit neuartiger, computergestützter Fertigungstechnik breit diskutiert und vor allem auch von Gewerkschaftsseite gefordert<sup>1</sup>.

---

1 Diskussionen über Arbeitsteilungs- und Anforderungsstrukturen bei modernisierter Fertigung werden nicht nur in der BRD, sondern auch in anderen Industrieländern geführt. Vergleiche beispielhaft die Berichte und Diskussionen auf dem Produktionstechnischen Kolloquium Berlin 1983, mit dem Thema: "Die Zukunft der Fabrik" (PTK 1983) und auf dem IFAC Workshop "Design of Work in Automated Manufacturing Systems" in Karlsruhe 1983 (Martin 1983); sowie IG Metall 1983; Kern/Schumann 1984; Lutz/Schultz-Wild 1982.

Die Realisierung solcher Arbeitsteilungs- und Qualifikationsstrukturen stößt jedoch rasch auf die Grenzen des in vielen Unternehmen dieser Art dominierenden Systems einer überwiegend impliziten Anlernung in der Produktionstätigkeit, bei dem anspruchsvollere Tätigkeiten in der Regel erst nach jahrelangen Prozessen aufeinanderfolgender Arbeitsplatzwechsel- und Einübungsphasen erreicht werden.

Im untersuchten Innovationsfall der FFS-Einführung wurde dem dadurch Rechnung getragen, daß für die Mitglieder der künftigen Bedienungsmannschaft ein umfangreicher und langdauernder expliziter Qualifikationsprozeß durchgeführt wurde - ein Verfahren, das von Aufwand und Niveau her gesehen weit außerhalb des traditionellen Anlernsystems liegt. Gleichzeitig wurden die Qualifizierungsleistungen des traditionellen Systems insoweit genutzt, als besonders gut vorqualifizierte, erfahrene und motivierte Arbeitskräfte ausgewählt worden sind. Das angestrebte Qualifikationsniveau wurde also sowohl durch Selektion als auch durch explizite Qualifizierung erreicht.

Durch dieses Verfahren wurden an verschiedenen Stellen in der konventionellen Fertigung vergleichsweise anspruchsvolle Arbeitsplätze (z.B. für Springer, Einsteller etc.) frei. Beim Versuch der Wiederbesetzung dieser Arbeitsplätze traten gewisse Probleme auf, da nicht überall geeignete "Nachrücker" verfügbar waren, die ohne weiteres diese Aufgaben übernehmen konnten. Die auftretenden Qualifikationslücken waren einerseits nicht so gravierend und entstanden andererseits im Hinblick auf recht verschiedenartige Arbeitsplätze, so daß hierfür bisher keine besonderen Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet worden sind.

Solche Zusammenhänge deuten darauf hin, daß bei sich häufenden technischen Innovationen und Umstellungsprozessen die vorhandenen Flexibilitäten im Personaleinsatz und Qualifikationsreserven rasch aufgebraucht werden (vgl. auch Mendius u.a. 1983, S. 90 ff, 150 ff). Dies gilt selbst dann, wenn mit dem Einsatz neuer Fertigungstechnik eine Anhebung der durchschnittlichen Qualifikationsanforderungen nicht angestrebt wird. Das vorherrschende System schrittweiser Anlernung im Arbeitsprozeß setzt unter anderem eine gewisse Stabilität der Arbeitsplatzstruktur voraus. Wenn diese nicht mehr gegeben ist, erschöpft sich tendenziell das Reservoir hochqualifizierter Angelernter und umsetzungswilliger Facharbeiter für die Übernahme neuer technischer Anlagen; gleichzeitig wird es immer schwieriger, auch in der konventionellen Fertigung anspruchsvollere Positionen zu besetzen.

## (2) Marginalisierungsrisiken

Je größer die Differenz im Anforderungsniveau zwischen den neuen und den alten Arbeitsplätzen ist, desto ausgeprägter bildet sich - mit entsprechender zeitlicher Verzögerung durch das langsame Anlaufen neuer Anlagen - ein weiteres personalpolitisches Problem: Freisetzungsdruk entsteht bei Arbeitsplätzen in der konventionellen Fertigung mit vergleichsweise geringen Anforderungen, während zeitlich viel früher Personalengpässe bei der Besetzung anspruchsvollerer Arbeitsplätze auftreten. Es ist zumindest zu bezweifeln, ob sich diese Problematik über "demographischen Wandel" und Austauschprozesse mit dem externen Arbeitsmarkt problemlos auflösen läßt. Wenn das Tempo der Umstrukturierungsprozesse hoch ist, reichen Altersabgänge und freiwillige Fluktuation einerseits, implizite, lange Zeit benötigende Anlernprozesse andererseits für eine quasi naturwüchsige Problemlösung kaum aus.

Dies gilt insbesondere unter den heute in vielen Betrieben vorherrschenden Bedingungen eines insgesamt allenfalls stabilen oder gar rückläufigen Arbeitsplatzbestands. Gerade dann, wenn es gelingt, mit der technischen Modernisierung die sozialpolitische Zielsetzung der Schaffung anspruchsvollerer Arbeitsplätze zu verbinden, wird es zunehmend schwieriger, im Zuge von Umstellungen freigesetzten Arbeitskräften gleichwertige Arbeit im Betrieb zu verschaffen. Wie oben gezeigt, sind dabei nicht notwendigerweise diejenigen, deren Arbeitsplatz durch technische Innovationen tangiert wird, von personalpolitischen Maßnahmen betroffen. Vielmehr werden als wenig qualifiziert und motiviert eingeschätzte Arbeitskräfte am ehesten zeitweise oder auf Dauer innerbetrieblich versetzt, wobei bei hohem Tempo technischen Wandels zunehmend auch Stammebelegschaften in diesen Prozeß einbezogen werden.

Vor allem für angelernte Arbeitskräfte aus der Fertigung mit einer schmalen Basisqualifikation und für ältere, weniger mobilitäts- und qualifizierungsbereite Belegschaftsmitglieder entstehen hierbei erhebliche Risiken dafür, in den klassischen Marginalisierungsmechanismus zu geraten (vgl. Böhle/Düll 1982; Mendius u.a. 1983, S. 186 ff). Je öfter sie innerbetrieblich "verliehen" oder umgesetzt werden, desto geringer werden die Chancen, wieder festen Fuß zu fassen, stabile und qualifikationsadäquate bzw. -erhöhende Arbeitsbedingungen zu erreichen. Auf diese Weise entstehen Arbeitskräftegruppen mit den typischen Merkmalen von Randbelegschaften. Technisch-organisatorische Rationalisierungsprozesse schieben quasi eine anschwellende Bugwelle von zunehmend schwerer innerbetrieblich unterzubringenden Arbeitskräften vor sich her.

### (3) Arbeitsplatz- und Personalabbau

Sowohl bei rückläufiger, aber auch bereits bei langfristig stabiler Absatzlage sind schließlich forcierte Personalabbauaktionen wahrscheinlich. Während einzelne Rationalisierungsschritte (wie etwa die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems) über die sog. "natürliche Fluktuation" abgefangen werden können, führen sich kumulierende Folgewirkungen umfassenderer Prozesse der Fertigungsmodernisierung zu einer auf diese Weise nicht mehr zu verarbeitenden Schrumpfung des Arbeitsplatzbestandes. Dies gilt insbesondere, wenn aufgrund ungünstiger Bedingungen auf dem externen Arbeitsmarkt (hohe Arbeitslosigkeit) die Quoten freiwilliger Fluktuation gering sind und beispielsweise aufgrund vorangegangener "weicher" Personalabbaumaßnahmen über vorzeitige Pensionierungen nur noch wenige Altersabgänge zu erwarten sind. Eine aktive Personalabbaupolitik über Entlassungen ist die wahrscheinliche Folge. Wie viele Untersuchungen zu Personalabbau zeigen (Schultz-Wild 1978; Köhler/Sengenberger 1983), sind davon vor allem betriebliche Randbelegschaften betroffen. Dabei handelt es sich überwiegend um weniger qualifizierte, niedrig eingestufte Arbeitskräfte, oft um Frauen und Ausländer. Bei einer Verschärfung der Situation sind jedoch auch Arbeitskräfte, die jahrelang zum Kern der Belegschaft gehörten, vom Risiko des Arbeitsplatzverlustes nicht ausgeschlossen.

Die drei mit den Stichworten Qualifikationsdefizite, Marginalisierung und Arbeitsplatz- und Personalabbau benannten Problemzonen rufen einschneidende Restriktionen, Rigiditäten und Risiken für die Betriebe hervor. Einmal wird der Prozeß der Fertigungsmodernisierung durch Qualifikationsdefizite und Konsensprobleme gebremst. Zum anderen sind Personalabbauaktionen, die auch Teile der Stammbeschaft einbeziehen, kaum noch mit freiwilligen Vorzeitpensionierungen zu bewältigen, ziehen erhebliche Konflikte nach sich und verursachen, insgesamt gesehen, hohe Kosten.

Ebenso einschneidend sind die Probleme der direkt betroffenen Arbeitnehmer wie auch der Belegschaften insgesamt. Schon die interne Marginalisierung von Arbeitskräftegruppen und die Verfestigung einer betrieblichen Randbelegschaft ist mit einer erheblichen Verschlechterung der Arbeits- und Lebensbedingungen verbunden. Dies gilt angesichts der wohl anhaltend hohen Arbeitslosigkeit verstärkt für die von möglichen Personalabbauaktionen Betroffenen. Marginalisierungs- und Verdrängungsmechanismen dieses Typs haben aber auch Auswirkungen auf die Belegschaften insgesamt. Von dem Abbau einer Randbelegschaft mit

ständig wechselnden Arbeitsplätzen und von Personalabbauaktion geht ein verschärfter Konkurrenzdruck um sichere Stammarbeitsplätze aus: Verhandlungsmacht erodiert, Einbrüche auf der Lohn-/Leistungsebene sind die wahrscheinliche Folge.

#### 4 Schlußfolgerungen

Ein großer Teil des technischen Wandels vollzieht sich in Form von Innovationen, deren personelle Folgen keineswegs unproblematisch sind, aber weitgehend verdeckt bleiben. Betrachtet man nun einzelne Umstellungen nicht isoliert, sondern als Teil eines breiten und sich beschleunigenden Rationalisierungsprozesses, so kumulieren sich die im einzelnen verdeckten personellen Folgen zu erheblichen Problemzonen für Betriebe und Arbeitnehmer. Zu nennen sind in erster Linie Qualifikationsdefizite, Marginalisierungsrisiken und Personalabbauaktionen.

Wenn dem so ist, besteht auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene ein erheblicher Handlungsbedarf. Er wird von der klassischen Konzeption technischen Wandels nur unzulänglich erfaßt. Umstellungsbezogene Regelungen wie Rationalisierungsschutzabkommen sind nur begrenzt tauglich, da die von Rationalisierungsfolgen Betroffenen häufig nicht eindeutig identifizierbar sind.

Demgegenüber sind mindestens drei Ansatzpunkte zur Gegensteuerung sichtbar:

1. Von Bedeutung sind zunächst einmal die neueren überbetrieblichen und betrieblichen Bestandsschutzregelungen. Sie sehen u.a. Lohnsicherungen und einen erweiterten Kündigungsschutz vor. Im Gegensatz zum klassischen Rationalisierungsschutz sind sie nicht auf spezifische Anlässe, sondern auf personelle Auswirkungen ausgelegt und greifen daher auch bei den von uns zentral gestellten Prozessen der "Rationalisierung mit verdeckten Folgen", zumindest insoweit diese nicht vom Betrieb externalisiert werden.

So sehen etwa die weitestgehenden Abkommen in der Metallindustrie einen fast absoluten Kündigungsschutz und eine Einkommenssicherung für ältere Arbeitnehmer vor. Abgruppierungen werden eingeschränkt und die Sicherung des Verdienstes gewährleistet (vgl. Dohse u.a. 1982).

2. Qualifikation und Qualifizierung sind wichtige Diskussions- und Verhandlungspunkte auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene.

In einigen Betrieben konnten neue und weitreichende Regelungen durchgesetzt werden. Die Qualifizierung für das von uns untersuchte FFS ist beispielsweise so angelegt, daß auch angelernte Fertigungslöhner sie zu durchlaufen in der Lage sind. Eine Betriebsvereinbarung über "Breitenqualifizierung" sieht vor, daß die dabei aufgebauten Ausbildungsmodule in Zukunft allen Beschäftigten offenstehen und generell als Schule für neue Fertigungstechniken dienen. In eine ähnliche Richtung weisen die benannten Bestandsschutzabkommen der 70er Jahre sowie neuere Rahmentarifvereinbarungen bzw. -vorschläge (Bispinck 1982).

Das arbeitsmarktpolitische Sonderprogramm der Bundesregierung von 1979 hat mit der öffentlichen Förderung innerbetrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen auf der politischen Ebene einen Schritt in diese Richtung getan. Das arbeitsmarktpolitisch neue Instrument kann dazu dienen, qualifikatorische Lösungen von Arbeitskräfteproblemen zu stützen und generell die Anpassungskraft betrieblicher Arbeitsmärkte zu erhöhen (vgl. Mendius u.a. 1983).

Eine konsequente Nutzung der entwickelten Instrumente könnte einige der benannten Probleme lösen oder zumindest mildern. Soweit es sich um qualitative Diskrepanzen zwischen den Anforderungsprofilen von Arbeitsplätzen im Einsatzfeld neuer Techniken und den Qualifikationsprofilen der Fertigungsbelegschaft in der konventionellen Produktion handelt, könnten breite Qualifizierungsprogramme Abhilfe schaffen. Bei entsprechender Ausgestaltung (z.B. Zertifizierung) könnten sie auch bei quantitativen Diskrepanzen zwischen Arbeitsplatz- und Arbeitskräfteangebot von Nutzen sein: Die Arbeitsmarktchancen der Freigesetzten würden sich wesentlich verbessern. Ob und inwieweit die Potentiale solcher Instrumentarien breiter genutzt werden, bleibt abzuwarten. Die Durchsetzung umfangreicher Programme zur Breitenqualifizierung wird sicherlich von der Ertragssituation der Unternehmen, aber auch von politischen Konstellationen abhängen.

3. Zur Kontrolle betrieblicher Selektionsprozesse bieten die schwachen und häufig nicht genutzten Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 95, Auswahlrichtlinien) nicht mehr als erste Ansatzpunkte. Die Personalauswahl liegt weitgehend in der Hand der unteren Vorgesetzten. Wenn sich im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung des betrieblichen Arbeitskräftepotentials nicht wirksame Kontrollmechanismen herausbilden, drohen Ausbau und Verfestigung betrieblicher Randbelegschaften mit der Fraktion "interner Reservearmeen". Die Eindämmung von Marginalisierungsmechanismen ist nicht nur für die direkt Betroffenen von Bedeutung: Konkurrenz und Selektion sind die Achillesferse der Gewerkschaftsbewegung insgesamt (vgl. u.a. Köhler/Sengenberger 1982). Der von

internen (Randbelegschaften) und externen (Arbeitslosen) Reservearmeen ausgehende Konkurrenzdruck kann zu einer Erosion der gewerkschaftlichen Verhandlungsmacht führen. In anderen Ländern (z.B. USA) liegt in der Einschränkung und Kontrolle von Konkurrenz ein Schwerpunkt gewerkschaftlicher Politik (Köhler 1981; Köhler/Sengenberger 1983).

Ausbau und breite Nutzung der Regelungen zu Bestandsschutz, Qualifizierung und Selektion sind sicherlich dazu geeignet, den benannten Problemen entgegenzuwirken. Das Grundproblem massiver Arbeitsplatzverluste als Resultat breiter Rationalisierungsprozesse läßt sich jedoch letztendlich nur über die gegenwärtig breit diskutierten Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung einerseits und Beschäftigungsprogramme andererseits auffangen, solange gesamtwirtschaftliches Wachstum auf dem Niveau früherer Jahre ausbleibt.

Desiderat für die Forschung bleibt eine gründlichere empirische und theoretische Erfassung des personellen und sozialen Kontextes technischen Wandels. Ein sinnvoller Ausgangspunkt der zu leistenden theoretischen Arbeit ist das Konzept betrieblicher Arbeitsmärkte und der sog. betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation. In der deutschen Diskussion ging es in den letzten Jahren vor allem einerseits um die Frage der Strukturierung des Gesamtarbeitsmarkts und andererseits um die Verarbeitung von Konjunkturschwankungen durch interne Märkte. Die Frage nach dem Zusammenhang von technischem Wandel, Beschäftigung und Arbeitsmarkt erfordert eine Weiterentwicklung des Konzepts. Dabei können die oben entwickelten Entkopplungsthese erste Anhaltspunkte darstellen.

## Literatur

- BENZ-OVERHAGE, K./BRUMOP, E./FREIBERG, v.T./PAPADIMITRIOU, Z., 1983  
Computergestützte Produktion - Fallstudien in ausgewählten Industriebetrieben. Frankfurt/New York
- BISPINK, R., 1982  
Tarifvertragliche Regelungen von Arbeitsbedingungen und Entlohnungsverfahren, in: WSI-Mitteilung, Heft 9.
- BÖHLE, F./LUTZ, B., 1974  
Rationalisierungsschutzabkommen, Bd. 18 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Göttingen.
- BÖHLE, F./DEISS, M., 1980  
Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung. Frankfurt/München.
- BÖHLE, F./DÜLL, K., 1982  
Organisatorischer Wandel, Beschäftigungssituation und Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb. Hektogr. Bericht, Veröffentlichung durch die Europäischen Gemeinschaften. Brüssel.
- BUTTLER, F./GERLACH, K./LIEPMANN, P., 1978  
Messung und Interpretation betriebsinterner Arbeitsmarktbewegungen - Ein empirischer Beitrag zur nicht-marktgesteuerten Allokation von Arbeitskräften, in: W. Sengenberger, Der gespaltene Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/München.
- BYLINSKY, G., 1983  
The Race to the Automatic Factory, in: Fortune, February 21.
- DOHSE, K./JÜRGENS, U./RUSSIG, H. (Hg.), 1982  
Statussicherung im Industriebetrieb - Alternative Regelungsansätze im internationalen Vergleich. Frankfurt/New York.
- IG METALL (Hg.), 1983.  
"Maschinen wollen sie - uns Menschen nicht" - Rationalisierung in der Metallwirtschaft.
- KERN, H./SCHAUER, H., 1978  
Rationalisierungs- und Besitzstandssicherung in der Metallindustrie - Teil 1, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5, S. 272 ff.
- KERN, H./SCHUMANN, M., 1984  
Neue Produktionskonzepte haben Chancen, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 9.
- KÖHLER, CH., 1981  
Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie. Frankfurt/München.
- KÖHLER, CH./SENGENBERGER, W., 1982  
Personalabbau und gewerkschaftliche Politik - das Beispiel der Automobilindustrie der USA und der Bundesrepublik, in: Mehrwert (Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie), Nr. 23.

- KÖHLER, CH./SENGENBERGER, W., 1983  
Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie. Frankfurt/München.
- LUTZ, B./SCHULTZ-WILD, R.(Hg.), 1982  
Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft - Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt/München.
- MAASE, M./SCHULTZ-WILD, R., 1980  
Betriebliche Beschäftigungspolitik und technisch-organisatorische Veränderungen, in: Maase, M./Schultz-Wild, R. (Hg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen. Frankfurt/New York.
- MAASE, M./SCHULTZ-WILD, R. (Hg.), 1980  
Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen. Frankfurt/New York.
- MARTIN, T. (ed.), 1983  
Design of Work in Automated Manufacturing Systems, IFAC Workshop, Karlsruhe, Federal Republic of Germany, November 7-9. Düsseldorf.
- MENDIUS, H.G./SENGENBERGER, W./KÖHLER, CH./MAASE, M., 1983  
Qualifizierung im Betrieb als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik - Begleitforschung zum Schwerpunkt 1 des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Reihe "Forschungsberichte". Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.). Bonn.
- PTK 83 - Produktionstechnisches Kolloquium Berlin 83, 1983  
Die Zukunft der Fabrik, Vorträge (Vorabdruck aus Zwf - Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung). München.
- SCHULTZ-WILD, R., 1978  
Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/New York.
- SENGENBERGER, W., 1978  
Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts (1. Auflage 1975), 2. Auflage. Frankfurt/München.
- SENGENBERGER, W. (Hg.), 1978  
Der gesplante Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/München.

Diskussionsbeitrag zum Referat Chr. Köhler und R. Schultz-Wild:

TECHNISCHER WANDEL UND INNERBETRIEBLICHE MOBILITÄTSPROZESSE  
- MECHANISMEN DER VERDECKUNG VON RATIONALISIERUNGSFOLGEN

In den Vordergrund meiner Anmerkungen möchte ich das Mobilitätsproblem rücken. Eine fruchtbare Perspektive für die Analyse von Mobilitätsprozessen besteht m.E. darin, diese als Tauschakte zu begreifen. Man kann dann die Interessen untersuchen, die der Betrieb und die Beschäftigten an der Durchführung dieser Tauschakte besitzen. Das betriebliche Interesse bestimmt sich demnach aus den Anforderungen, die Arbeitskraftstruktur veränderten Produktionsstrategien anzupassen und das Interesse der Beschäftigten aus den mit dem Mobilitätsprozeß verbundenen Gratifikationen.

Die Referenten gehen nun zunächst davon aus, daß das Anpassungspotential der Betriebe ausreicht, um auch unter den Bedingungen der Realisierung kleinerer und mittlerer Innovationen die Durchführung von Tauschakten unter Wahrung der Interessen beider Seiten zu gewährleisten. Die resultierenden Probleme verbleiben ihres Erachtens im Rahmen des "üblichen", im Rahmen der "Alltagsturbulenzen".

Wenn dies der Fall ist, dann ist allerdings fraglich, wie es zu den von ihnen letztlich beschriebenen Problemen kommt, die allesamt darauf hindeuten, daß die Durchführung dieser Tauschakte zunehmend problematischer wird.

Diese Beschreibung ist m.E. nur dann zutreffend, wenn das zunächst beschriebene Ausmaß der Einführung neuer Technologien aus der Sicht der Betriebe nicht ausreicht, um das damit verfolgte Ziel der Stabilisierung ihres Absatzes bzw. möglichst eine Ausdehnung desselbigen zu erreichen. Die Annahme, die implizit in den Ausführungen der Referenten enthalten ist, betrifft das Tempo der Einführung neuer Technologien, genauer: es wird davon ausgegangen, daß sich dieses Tempo beschleunigt. Für diesen Fall rechnen die Referenten mit Grenzen im Anpassungspotential der Betriebe und hieraus resultieren die von ihnen geschilderten Probleme.

Es gibt nun gute Gründe für die Annahme eines sich beschleunigenden Tempos

der Einführung neuer Technologien, denn unter den Bedingungen stagnierender Absatzmärkte wird sich jeder Betrieb bemühen, seinen Absatz durch die Einführung neuer Technologien zu stabilisieren bzw. zu erweitern; der Erfolg dieser Bemühungen hängt davon ab, in welchem Umfang er diese Technologien einführt und zwar relativ, im Verhältnis zu seinen Mitkonkurrenten. Hieraus ergeben sich auch die wesentlichen Konsequenzen für das Defizitärwerden des Anpassungspotentials der Betriebe.

Im folgenden werde ich nun den von den Referenten beschriebenen Prozeß der Einführung der neuen Technologien nochmal aus meiner Sicht rekonstruieren, da m.E. von ihnen der Zusammenhang zwischen dem zunächst beschriebenen Ausgangszustand zu den letztlich dargestellten Problemen nicht systematisch verdeutlicht wurde. Hierzu werde ich den betrieblichen Produktionskörper mit dem Bild einer Pyramide vergleichen, in dem aufsteigend bestimmte Qualifikationen an bestimmte Gratifikationen gekoppelt sind.

Der Umstellungsprozeß beginnt mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze im FFS (Flexiblen Fertigungssystem). Hierzu werden Arbeitskräfte aus verschiedenen Abteilungen rekrutiert. Dies soll zunächst als unproblematisch angenommen werden, da hierdurch für die Betroffenen zumindest Statussicherung als gegeben erscheint. Es soll also davon abgesehen werden, daß die Arbeitskräfte im FFS im Mehrschichtsystem eingesetzt werden, was für Facharbeiter, die traditionell nicht im Mehrschichtsystem arbeiten, mit einer Verschlechterung der gewohnten Arbeitsbedingungen verbunden ist.

Infolge der entstehenden Produktionsausweitung werden an anderen Stellen im Betrieb Arbeitskräfte eingespart. Auch dies soll als zunächst unproblematisch angesehen werden, da hiermit für die verbleibenden Beschäftigten nicht unmittelbar Nachteile verbunden sind. Mit anderen Worten: Es soll davon abgesehen werden, daß infolge von generellen Personalabbaumaßnahmen des Betriebes der Leistungsdruck für die verbleibenden Beschäftigten wächst.

Für die weitere Betrachtung sind nun Annahmen bezüglich der betrieblichen Entscheidungen relevant. Beläßt der Betrieb das FFS auf dem bisherigen Niveau, so entstehen unmittelbar keine Folgeprobleme. Wird das FFS ausgeweitet - was als Maßnahme zur Erhöhung der flexiblen Reaktion auf unsichere Umweltbedingungen wahrscheinlich ist -, ergeben sich aber zunehmend Probleme für den konventionellen Teil der Produktion. Hier werden nun Arbeitskräfte einerseits auf niedrigere Positionen versetzt, d.h. abgruppiert. Andererseits müs-

sen Arbeitskräfte gefunden werden, die die Positionen der nunmehr auf FFS Arbeitsplätzen befindlichen Beschäftigten einnehmen. Dieser Vorgang resultiert im wesentlichen aus dem Problem der zeitlichen Anpassung, die alten Arbeitsplätze werden nicht ad hoc überflüssig. Dies ist allerdings insoweit problematisch, als daß nun Arbeitskräfte für Arbeitsplätze gefunden werden müssen, die bei einem weiteren Produktionsrückgang oder bei einem weiteren Ausbau des FFS unmittelbar von Entlassung bedroht sind oder zumindest mit Abgruppierung rechnen müssen. Auf die letzte Alternative, eine Versetzung in das FFS, wird später eingegangen.

Im Regelfall wird es sich bei diesen Arbeitskräften um angelernte Fertigungslöhner handeln, so daß die Versetzung auf die neuen Arbeitsplätze zu Beginn stets mit Einkommenseinbußen verbunden sein dürfte, was die persönliche Mobilität bei einem ungewissen Zeithorizont auf dem neuen Arbeitsplatz (Abbau oder Abgruppierung) unattraktiv macht.

Bei einem weiteren Produktionsrückgang (oder Ausbau FFS) gibt es für den Betrieb nur die beiden Möglichkeiten, diese Arbeitskräfte wiederum zu versetzen, d.h. abzugruppieren, zu entlassen oder sie auf FFS-Arbeitsplätze zu versetzen. Letztere Alternative wird umso unwahrscheinlicher, je eher es sich bei diesen Arbeitskräften um Anlernkräfte handelt. Der Betrieb müßte dann diese Arbeitskräfte vorher qualifizieren. Ob dies durchgeführt wird, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Es soll angenommen werden, daß der Anreiz für innerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen hier umso geringer ist, je einfacher FFS-Arbeitskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden sind und darüber hinaus, je günstiger die Preisrelationen - externe versus interne Rekrutierung - für solch eine Entscheidung sind.

Wie diese Entscheidung ausfällt hängt aber auch in entscheidendem Maße vom Druck der Beschäftigten zugunsten der Alternative innerbetrieblicher Qualifizierung ab, Arbeitskräfte intern zu rekrutieren und somit die innerbetriebliche Mobilitätskette zu wahren. Die Kosten für die innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen dürften darüber hinaus in dem Maße anwachsen, wie zunehmend geringer qualifizierte Arbeitskräfte ausgebildet werden müßten. Nicht zuletzt hängen die Kosten auch vom Zeitfaktor der Umstellung selbst ab, denn je länger der Zeitbedarf für die Umstellung, desto höher sind die entgangenen Gewinne und das heißt stets Wettbewerbsnachteile und damit möglicherweise auch Konkurs.

Das Günstigste wäre für den Betrieb bei entsprechenden Preisrelationen sicherlich die Alternative der Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt. Diese impliziert für den Betrieb aber tendenziell die Gefahr, die innerbetriebliche Mobilitätskette in Frage zu stellen und damit letztlich seine interne Flexibilität.

Man kann nun der Meinung sein, daß zur Aufrechterhaltung dieser internen Flexibilität und eben damit der internen Mobilität, für den Betrieb lediglich die Aufrechterhaltung einer gewissen Beschäftigungsgarantie vonnöten ist. Dieser spezielle Mobilitätsincentive dürfte aber nicht ausreichen, um innerbetriebliche Mobilität generell zu gewährleisten, es den denn, man nimmt an, daß die Beschäftigten überhaupt keine Anspruchsniveaus in Bezug auf die Mobilitätsrichtung hätten. Da aber der Betrieb letztlich die Beschäftigung seiner Arbeitskräfte nicht garantieren kann, gehen die Mobilitätsansprüche der Beschäftigten immer auf solche Arbeitsplätze, die die größte persönliche Sicherheit gegen Arbeitslosigkeit bieten, und die liegen nun mal weiter oben in der Pyramide.

Wenn der Betrieb demnach nicht auch in Krisenzeiten für eine gewisse Aufwärtsmobilität sorgt, dann sichert er vom Standpunkt der Beschäftigten aus keine hinreichende Beschäftigungsgarantie. Hiergegen könnte eingewendet werden, daß es für die externe Rekrutierung von Arbeitskräften aus der Sicht des Betriebes eine Reihe von Gründen gibt. In der Konsequenz impliziert eine solche Sichtweise des Beschäftigungsproblems, daß es nebensächlich ist, für wen der Betrieb konkret Beschäftigung sichert, hauptsächlich, er sichert Beschäftigung für irgendjemanden.

Diese Sichtweise ist für den einzelnen Beschäftigten allerdings nicht akzeptabel. Er muß verlangen, daß er dieser irgendjemand ist und das heißt für den Fall innerbetrieblicher Mobilität: die Möglichkeit zum Aufstieg.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Wirkung außerbetrieblicher Qualifikationsmaßnahmen für das FFS. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit der externen Rekrutierung und damit das Arbeitslosigkeitsrisiko der Arbeitskräfte im Betrieb, die nicht bereits am FFS beschäftigt sind. Wird hingegen innerbetrieblich ausgebildet, so verschlechtern sich die Beschäftigungschancen für die im Umstellungsprozeß bereits entlassenen Arbeitskräfte.

Stellt man demnach gleiche Möglichkeiten für Beschäftigte und Nichtbeschäft-

tigte her, so erhält man ein paradoxes Ergebnis: Man fördert bei einer begrenzten Anzahl von Arbeitsplätzen lediglich die Umschlaghäufigkeiten und dies ist nicht unproblematisch für die Akzeptanz von Mobilitätsprozessen durch die Betroffenen.

Geht man davon aus, daß die Chancen, auf die neuen Arbeitsplätze zu gelangen unter den einzelnen Beschäftigtengruppen und innerhalb der Nichtbeschäftigtengruppen unterschiedlich verteilt sind, so ergeben sich unterschiedliche Konkurrenzintensitäten für die Stammarbeitsplätze mit dementsprechenden Konsequenzen für die Randbelegschaften. Die Referenten weisen allerdings zu Recht darauf hin, daß diese beiden Prozesse nicht voneinander unabhängig sein dürften und es in der Folge zunehmend zu Einbrüchen in dem Lohn- und Leistungsverhältnis kommen kann, da für jeden einzelnen Beschäftigten der Sicherheitsaspekt an Bedeutung gegenüber dem Leistungsaspekt gewinnt.

Insgesamt läßt sich folgern, daß die Förderung inner- und außerbetrieblicher Qualifizierung keine befriedigende Antwort auf die skizzierten Probleme darstellt. Insofern halte ich auch den Hinweis der Referenten auf die Bestandschutzabkommen für gerechtfertigt. Ähnlich den Vereinbarungen über Mindesteinkommen werden in ihnen quasi Mindestgewinne formuliert, die für die Beschäftigten mit den Mobilitätsprozessen verbunden sein müssen. Ein Auseinanderdriften der Interessen von Beschäftigten und Nichtbeschäftigten ist dann nicht gegeben, wenn parallel hierzu allgemeine beschäftigungspolitische Maßnahmen durchgeführt werden.