

Burkart Lutz

# Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie

Eine theoretisch-historische  
Skizze zur Entstehung  
betriebszentrierter  
Arbeitsmarktsegmentation

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Forschungsberichte aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.  
ISF München



CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek.

Lutz, Burkart: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie: eine theoret.-histor. Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation/Burkart Lutz. – Frankfurt (Main); New York: Campus-Verl., 1987. (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF, München) ISBN 3-593-33885-8.

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright © 1987 bei ISF, München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Vertrieb: Campus Verlag, Myliusstraße 15, 6000 Frankfurt 1. Druck und Herstellung: Söllner, Schöpferplatz 1, 8000 München 50. Printed in Germany.

## VORWORT

Die hiermit vorgelegte Arbeit ist das Ergebnis eines zehnjährigen Reflektions-, Forschungs- und Diskussionsprozesses, der vor allem im Rahmen eines Teilprojekts (C 4) des inzwischen ausgelaufenen SFB 101 ("Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung") der Universität München erfolgte. Grundlage dieses Teilprojektes war das in der Literatur vielfach als "Münchner Segmentationsansatz" bezeichnete Arbeitsmarktkonzept, das drei Idealtypen von Arbeitsmarktformen - den Jedermanns-Markt, den berufsfachlichen Markt und den betriebsinternen Markt - unterscheidet und vom Verfasser zusammen mit Werner Sengenberger erstmals in den Jahren 1973/74 entwickelt wurde. Die weitere Arbeit des Teilprojektes, an der während längerer Zeit auch Christoph Köhler, Mira Maase, Hans Gerhard Mendius und Rainer Schultz-Wild beteiligt waren, konzentrierte sich vor allem darauf, das Funktionieren von internen Arbeitsmärkten unter variierenden externen (z.B. konjunkturellen oder nationalspezifisch strukturellen) Bedingungen zu analysieren und die Folgen für Interessenvertretung, öffentliche Beschäftigungspolitik, berufliche Lage der Arbeitskräfte u.ä. zu bestimmen.

Im Zusammenhang hiermit stellte sich mit zunehmender Dringlichkeit die Frage, die im Mittelpunkt dieses Buches steht: Wie, unter welchen Bedingungen und durch welche Mechanismen bilden sich interne Arbeitsmärkte heraus und kommt die von ihnen geprägte besondere Form der Arbeitsmarktsegmentation zustande? Schon erste Versuche, eine Antwort auf diese Frage zu geben (so vor allem ein Text von 1978, der unter dem Titel "Betriebliche Interessen, wirtschaftliche Entwicklung und Arbeitsmarktsegmentation" als Typoskript zirkulierte), machten die Notwendigkeit deutlich, hierbei Analysen auf der Mikroebene des einzelnen Betriebes und auf der Makroebene gesamtwirtschaftlicher Strukturen und Entwicklungen systematisch miteinander zu verbinden. Die Schwierigkeit dieses Unterfangens erklärt nicht zuletzt, warum die jetzt abgeschlossene Arbeit



so lange dauerte. Freilich entstanden in dieser Zeit Zwischenergebnisse, "Nebenprodukte", die auch für ganz andere Forschungsperspektiven und Diskussionszusammenhänge fruchtbar gemacht werden konnten, wie vor allem der 1984 veröffentlichte Versuch ("Der kurze Traum immerwährender Prosperität") einer "Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts" belegt.

Im Zuge dieses langen Forschungsprozesses hat sich übrigens auch die Einschätzung des Phänomens betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation und ihrer gesellschaftlichen und politischen Bedeutung deutlich gewandelt: Standen noch bei den ersten Analysen des Verfassers und seiner Kollegen in der zweiten Hälfte der 70er Jahre sehr deutlich die negativen Momente dieser Struktur - wie sehr hohe Betriebsbindung des einzelnen Arbeitnehmers oder Blockierung des herkömmlichen Instrumentariums gesamtwirtschaftlicher Beschäftigungspolitik - im Mittelpunkt, so traten im Laufe der Zeit - und bei anhaltender Massenarbeitslosigkeit - die positiven Momente immer stärker in den Vordergrund, so daß die (allerdings in diesem Buch nicht mehr im Detail zu begründende und zu diskutierende) Vermutung keineswegs abwegig erscheint, daß mit betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation eine neue Epoche betrieblicher Beschäftigungspolitik in marktwirtschaftlichen Systemen begründet wird. Hier setzt insbesondere auch das gleichzeitig erscheinende neue Buch von Werner Sengenberger - "Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987" - an, das in vielfacher Weise die hier entwickelte Argumentation voraussetzt.

Der nunmehr vorgelegte Text nimmt zwar - in den Teilen A und B - viele frühere Entwürfe auf, jedoch nicht ohne gründliche Überarbeitung und in den meisten Fällen nur in substantiell neu strukturierter Form. Wenngleich es vorrangig darum ging, die bisher im SFB 101 durchgeführten Arbeiten zu einem sinnvollen Ende zu brin-

### III

gen, war hierbei doch der Einfluß der aktuellen, stärker technikbezogenen Arbeitsperspektive des Verfassers und seiner Kollegen im ISF beträchtlich. Dies gilt insbesondere für Analysen und Reflexionen im Rahmen des Teilprojekts "Neue Techniken, betriebliche Arbeitsteilung und Arbeitskräftestrukturen" (B 2) des SFB 333 ("Entwicklungsperspektiven von Arbeit"), der seit 1986 von der DFG gefördert wird; in diesem Teilprojekt werden gegenwärtig, unter Federführung von Christoph Köhler, Publikationen vorbereitet, die wichtige der im folgenden dargelegten Argumentationen zur Analyse der Bewältigung technisch-organisatorischer Umstellungen durch die betriebliche Beschäftigungspolitik (und deren Rückwirkungen auf die Technikentwicklung) nutzbar machen.

München, im Sommer 1987

Burkart Lutz



## INHALT

Vorwort	I
EINLEITUNG	1
1. Das Konzept betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation	1
2. Unzureichende theoretische Fundierung und begrenzte Reichweite	6
3. Eine neue Perspektive: Betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation als Sonderfall einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie des internen Arbeitsmarktes	11
TEIL A	
INTERNER ARBEITSMARKT ALS BETRIEBLICHE ARBEITSKRÄFTESTRATEGIE	17
KAP. I Betriebliche Arbeitskräftestrategien und Arbeitssysteme	19
1. Das Konzept betrieblicher Arbeits- kräftestrategie	19
2. Idealtypen betrieblicher Arbeits- systeme mit kurzem Zeithorizont der Vermittlung	24
3. Interner Arbeitsmarkt und die stra- tegische Beherrschung der Zeitdimension	28
4. Idealtypische und reale Arbeitssysteme	30
KAP. II Qualifikationsprobleme als Anstoß zur Neu- orientierung betrieblicher Arbeitskräfte- strategie	33
1. Arbeitskräfteprobleme und Qualifikations- probleme	33
2. Die eskamotierende Lösung von Qualifika- tionsproblemen durch "tayloristische" Veränderung der Arbeitsorganisation	37
3. Die externe Lösung: Rekrutierung fachlich qualifizierter Arbeitskräfte auf dem ex- ternen Arbeitsmarkt und Akzentuierung professioneller Arbeitsorganisation	42
4. Die interne Lösung: Interner Arbeitsmarkt und Qualifizierung im Betrieb	46

KAP. III	Merkmale betrieblicher Arbeitssysteme vom Typus des internen Arbeitsmarktes	53
1.	Arbeitsteilung, Arbeitsorganisation und interne Qualifizierung	54
2.	Arbeitseinsatz und interne Mobilität	61
3.	Betriebsbezogene Arbeitnehmerinteressen als Folge und Voraussetzung interner Qualifizierung	67
4.	Aufgaben der Personalpolitik bei internem Arbeitsmarkt	72
KAP. IV	Strukturelle Voraussetzungen einer Arbeitskräftestrategie des internen Marktes	81
1.	Höhere Autonomie in der betrieblichen Nutzung von Arbeitskraft durch bessere Beherrschung der Zeitdimension	81
2.	Interner Arbeitsmarkt als großbetriebliche Arbeitskräftestrategie	85
3.	Produkt und Produktionsweise	89
TEIL B		
VORAUSSETZUNGEN DER SCHLIESSUNG INTERNER ARBEITSMÄRKTE UND DER ENTSTEHUNG BETRIEBSZENTRIERTER ARBEITSMARKTSEGMENTATION		95
Vorbemerkung		97
KAP. V	Arbeitskräftestrategien, Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz	101
1.	Betriebliche Arbeitssysteme und externer Arbeitsmarkt	101
2.	Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz bei internem Markt	104
3.	Das Abwanderungsrisiko und die Möglichkeit seiner Beherrschung durch den Betrieb	111
4.	Zischenbilanz	115
KAP. VI	Betriebliche Arbeitskräftestrategie in der Falle?	119
1.	Die strategische Nutzung der Zeitdimension als Risikofaktor	119
2.	Der Zyklus von Internalisierung und Reexternalisierung	123

3. Der spezielle Fall spezifischer Nachfragekonkurrenz auf dem Arbeitsmarkt	130
4. Zwischenbilanz	140
KAP. VII Die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation als historischer Prozeß	143
1. Notwendige Bedingungen	143
2. Verstärktes politisch-institutionelles Gewicht von Arbeitnehmerinteressen	146
3. Große Verbreitung von internen Arbeitsmärkten und zunehmende Betriebsbezogenheit der Arbeitnehmerinteressen	150
4. Ablaufmuster und Verstärkungsmechanismen	153
TEIL C	
BETRIEBSZENTRIERTE ARBEITSMARKTSEGMENTATION ALS PRODUKT DER EUROPÄISCHEN NACHKRIEGSPROSPERITÄT	159
Vorbemerkung	161
KAP. VIII Die europäische Prosperität nach dem Zweiten Weltkrieg	165
1. Die Vorgeschichte: Stagnation und krisen-trächtige Wachstumsblockierung zwischen 1914 und 1945/50	166
2. Wohlfahrtsstaat und Neutralisierung des Lohngesetzes als die historische Leistung der Nachkriegszeit	173
3. Neue Lebensweisen und Massenproduktion und die Absorption des traditionellen Sektors	177
KAP. IX Die Ausbreitung von Arbeitskräftestrategien des internen Marktes in der Nachkriegsprosperität	185
1. Wachsendes Gewicht von Großbetrieben	187
2. Innovation von Produkt- und Verfahrenstechnik und Veränderung des Qualifikationsbedarfs	194
3. Die Zunahme angebotsinduzierter Arbeitskräfteprobleme	204
4. Zusammenfassend: Die rasche Ausbreitung interner Arbeitsmärkte in den 60er Jahren	211

KAP. X Die Schließung interner Arbeitsmärkte als Folge von Vollbeschäftigung und Sozialpolitik	219
1. Die dezidiert berufsfachliche Orientierung der Sozialpolitik in den 50er Jahren	221
2. Betriebstreue als Risikofaktor: Neue Erfahrungen der 60er Jahre	228
3. Personalpolitik in der Vollbeschäftigung	236
4. Starker Betriebsbezug öffentlicher Regelungen und Leistungen als Innovation der sozialpolitischen Reformen um 1970	241
5. Die Struktur des zwischenbetrieblichen Arbeitsmarktes als Medium der Ausbreitung und Verfestigung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation	248
 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK AUF DIE ARBEITSMARKTSTRUKTUR DER 90ER JAHRE	 257
1. Politisch-institutionelle und ökonomische Dimensionen betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation ...	257
2. ... und ihre notwendige Verknüpfung	261
3. Hohe strukturelle Stabilität betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation	265
4. Entwicklungstendenzen von Arbeitsmarktstruktur und betrieblicher Arbeitskräftepolitik in den 90er Jahren	269
 Literatur	 277
Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München	i

## EINLEITUNG

### 1. Das Konzept betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation

Der Begriff der Arbeitsmarktsegmentation bezeichnet ein sehr heterogenes Konglomerat von Theoremen, Analysen und Forschungsperspektiven, die sehr verschiedenen Theorietraditionen und -zusammenhängen verbunden sind und ihre Entstehung zumeist ganz bestimmten und sehr spezifischen arbeitsmarkt- oder auch bildungs-, sozial-, ja regionalpolitischen Problemlagen verdanken. Die hier vorgelegte Arbeit konzentriert sich in diesem Zusammenhang auf ein Phänomen, das in der angelsächsischen Segmentationsliteratur mit Begriffen wie "interner" oder "primärer Arbeitsmarkt" gefaßt wird und für das sich in den Arbeiten des Verfassers und seiner Kollegen seit einiger Zeit der zwar sprachlich nicht besonders schöne, aber analytisch recht präzise Begriff der "betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation"<sup>1)</sup> durchgesetzt hat.

Diese besondere Form von Arbeitsmarktsegmentation, die vor allem in großen Betrieben anzutreffen ist, wird durch eine Kombination von Merkmalen definiert, von denen vor allem fünf in der Literatur hervorgehoben werden:

(a) Klar definierte "Eintritts"-Arbeitsplätze für neu eingestellte Arbeitskräfte; dies sind die einzigen Arbeitsplätze, auf denen im Regelfall Arbeitskräfte ohne eine gewisse Betriebszugehörigkeit (Seniorität) beschäftigt sind.

---

1) So erstmals bei Lutz, B.: Wirtschaftliche Entwicklung, betriebliche Interessen und Arbeitsmarktsegmentation, Typoskript, München, Februar 1978, und Lutz, B.; Sengenberger, W.: Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 1980.



(b) Eine Arbeitsorganisation, in der die Mehrzahl der Arbeitsplätze nach Qualifikationsanforderungen, Verantwortung und Verdienst hierarchisch gestuft ist.

(c) Dieser Stufung entsprechende Mobilitäts- und Aufstiegsmuster, die im Zuge ihres schrittweisen Durchlaufens den Erwerb immer höherer Qualifikation sicherstellen.

(d) Die Existenz von charakteristischen Allokationsregeln, die recht hohe Verbindlichkeit besitzen und insbesondere den Erwerb und die Nutzung von Qualifikationen sichern, die tendenziell um so mehr betriebs-, bereichs-, ja anlagenspezifisch werden, je höher und wertvoller sie sind.

(e) Endlich mehr oder minder hohe wechselseitige Bindung (und entsprechend reduzierte Substituierbarkeit) zwischen Betrieb und Beschäftigten, die zumindest den - meist als "Stammebelegschaft" bezeichneten - Arbeitskräften mit längerer Betriebszugehörigkeit und nennenswerter betriebsspezifischer Qualifizierung erheblichen Schutz gegen das Risiko des Arbeitsplatzverlustes bietet.

Die Segmentationsbarrieren zwischen internem und externem Arbeitsmarkt können bei betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation verschieden verlaufen: Sie können z.B. eine Stammebelegschaft mit starker Betriebsbindung von einer "Randbelegschaft" trennen, die der Betrieb je nach seinem aktuellen Arbeitskräftebedarf vom externen Arbeitsmarkt ansaugt und auf diesen zurückpumpt. Die Segmentationsbarrieren können aber auch - vielleicht mit Ausnahme einer geringen Zahl von Eintritts-Plätzen, auf denen die Arbeitskräfte ausgefiltert werden, an denen der Betrieb dauerhaft interessiert ist - alle Arbeitsplätze und Beschäftigten eines Betriebes umschließen. Denkbar sind auch Konstellationen, in denen das Verhältnis zwischen Stamm- und Randbelegschaft bei verschiedenen, klar voneinander abgrenzba-

ren Belegschaftsgruppen (z.B. Arbeitern und Angestellten) unterschiedlich aussieht.

Obwohl die ersten Versuche, segmentationsanalytische Kategorien auf Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktprozesse der Bundesrepublik anzuwenden<sup>1)</sup>, vor allem bei keynesianisch orientierten Ökonomen auf starke Kritik stießen, wird doch heute weithin akzeptiert, daß betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik in einem Umfang existiert, der weder wissenschaftlich noch politisch vernachlässigbar ist. Ein wichtiger Grund hierfür liegt sicherlich darin, daß mit diesem Konzept einige Tatbestände plausibel erklärbar sind, die im Laufe der 70er Jahre erhebliche Bedeutung für Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitsmarktpolitik erhielten, sich jedoch mit den herkömmlichen Annahmen über das Funktionieren von Arbeitsmärkten schwer in Einklang bringen lassen:

(1) Dies gilt zunächst einmal für die Wahrnehmung der meisten öffentlichen Programme zur Förderung beruflicher Mobilität, für die vor allem in den frühen 70er Jahren bedeutende Mittel eingesetzt wurden. Ihnen lag im Regelfall die Annahme zugrunde, daß es ausreichen müßte, generelle Mobilitätsanreize und -hilfen anzubieten, damit die vom Strukturwandel bedrohten Arbeitnehmer von sich aus in zukunftsreiche Branchen, Betriebe bzw. Berufe abwandern. Tatsächlich nahmen jedoch vor allem diejenigen Arbeitskräfte solche Zuwendungen und Beihilfen in Anspruch, von denen sowieso mit einiger Wahrscheinlichkeit ein Wechsel von Betrieb, Beruf und/oder Region hätte erwartet werden können, weil sie (noch) nicht in einem betriebsinternen Arbeitsmarkt integriert waren. In den meisten Fällen, in denen es volkswirtschaftlich sehr wichtig gewesen wäre, ver-

---

1) Insbes. Lutz, B.; Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Band 26 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974, und Freiburghaus, D.; Schmid, G.: Theorie der Segmentierung von Arbeitsmärkten. In: Leviathan, Heft 3, 1975.

stärkte Mobilität zu induzieren, gelang es hingegen auch durch erhebliche Anreize nicht, nennenswerte Wanderungen in andere Branchen bzw. Berufe auszulösen, weil im Gefolge betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation längst eine starke, keineswegs nur emotionale Betriebsbindung entstanden war, und die Arbeitskräfte - meist mit vollem Recht - das Risiko von Entqualifizierung und Verlust erworbener Rechte sehr hoch veranschlagten.

(2) Dies gilt weiterhin für die Personalpolitik großer Betriebe, wie sie sich in der Mitte der 70er Jahre zunehmend schärfer herausgebildet hat: Nach überkommenem ökonomischen Verständnis müßten Betriebe durch Rentabilitätskalküle dazu veranlaßt werden, ihr Beschäftigungsvolumen der Absatzentwicklung möglichst rasch anzupassen. Wenn dennoch Unternehmen gemäß dem Prinzip einer "Personalpolitik der mittleren Linie"<sup>1)</sup> bei der Reaktion auf Absatzschwankungen Variationen des Personalbestands soweit möglich vermeiden und statt dessen vor allem verschiedene Formen interner Flexibilität nutzen, so muß dies keineswegs einen flagranten Verstoß gegen das Rentabilitätsprinzip bedeuten. Eine Politik, die in der Rezession die Beschäftigung wesentlich langsamer und weniger stark abbaut, als es dem Produktions- und Absatzzrückgang entsprechen würde, wohingegen beim Wiederanstieg von Produktion und Absatz der Beschäftigungsstand aus dem Rezessionstief möglichst lange beibehalten und das Personal allenfalls mit großen Verzögerungen wieder aufgestockt wird, kann vielmehr der durchaus rationalen Einsicht entspringen, daß angesichts der gegebenen Strukturen auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb kurzfristiges Heuern und Feuern mit der dauerhaften Verfügung über eine qualifizierte und kompetente Belegschaft unvereinbar ist.

---

1) Posth, M.: Handlungsbedingungen und Zielsetzungen der Personalplanung in einem Unternehmen der Automobilindustrie. In: M. Maase; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.

(3) Dies gilt auch für die industriellen Beziehungen und für Form und Ergebnis industrieller Konflikte: Insoweit sich in beträchtlichen Teilen einer Volkswirtschaft - und insbesondere in den Großunternehmen, die in vieler Hinsicht eine Führungsrolle spielen - Verhältnisse durchgesetzt haben, in deren Rahmen Angehörige der Stammbesellschaft nicht (oder wenigstens nicht sofort) durch Neueinstellungen substituierbar sind, wird auch die von Phillips postulierte Beziehung zwischen Arbeitslosenquote, Verhandlungsmacht der Gewerkschaften und durchgesetzten Lohnerhöhungen zumindest gelockert, die früher einmal - wurde doch die Phillips-Kurve aus umfangreichem empirischem Material abgeleitet - tatsächlich existiert haben muß. Und da die organisatorische Basis der Gewerkschaften vor allem in den Stammbesellschaften besteht, ist die in den 70er Jahren mehrfach zu beobachtende Konstellation erfolgreicher Lohnkämpfe bei hoher bzw. steigender Arbeitslosigkeit kein Paradox, sondern problemlos erklärbar.

(4) Dies könnte endlich sogar für die im Gefolge des Wachstums- und Beschäftigungseinbruchs von 1973/74 auftretende dramatische Verschärfung des Inflations-Beschäftigungs-Dilemmas gelten: Sowohl stabilitäts- bzw. angebotsorientierte Politiken neoklassischer Observanz wie auch beschäftigungs- und nachfrageorientierte Politiken keynesianischer Art setzen ja stets ganz bestimmte Anpassungsprozesse am Arbeitsmarkt voraus, wenn sie nicht schwerwiegende Nebeneffekte (Beschäftigungseinbruch im einen Fall, beschleunigte Inflation im anderen Fall) auslösen sollen; doch können solche Anpassungsprozesse in Arbeitsmarktstrukturen, die in großem Umfang von betriebszentrierter Segmentation geprägt sind, überhaupt nicht oder nur verzögert bzw. verzerrt ablaufen - zumindest soweit verzögert und verzerrt, daß es sehr viel schwieriger wird als früher, durch Interventionen der öffentlichen Haushalte oder des Zentralbanksystems kumulative Selbstheilungsprozesse in Gang zu setzen.

## 2. Unzureichende theoretische Fundierung und begrenzte Reichweite

Obwohl gegenwärtig die Existenz betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation kaum mehr bestritten wird und der Verweis auf die von diesem Begriff abgedeckten Strukturen ein erhebliches Erklärungs- und Interpretationspotential erschließt, ist doch der gegenwärtige Stand der segmentationstheoretischen Diskussion nicht sehr befriedigend.

Ursprünglich entstanden nahezu alle segmentationsanalytischen Ansätze aus jeweils aktuellen Anlässen; ihnen lag im Regelfall eine Motivationsstruktur zugrunde, in der neben wissenschaftlichen Interessen sozial- und arbeitsmarktpolitische Intentionen hohes Gewicht hatten. So wurden die zentralen Theoreme und Begriffe kaum jeweils systematisch abgeleitet, sondern vielmehr angesichts empirischer Befunde (z.B. über zwischen- bzw. innerbetriebliche Mobilität oder über Korrelationen von Lohnhöhe, Qualifikation und Dauer der Betriebszugehörigkeit) bzw. praktischer Erfahrungen (z.B. Mißerfolge bei Maßnahmen zur Eingliederung von Jugendlichen aus benachteiligten gesellschaftlichen Gruppen in dauerhafte Beschäftigung), die sich der Erklärung durch die verfügbaren Theorien entzogen, ad hoc und induktiv entwickelt. Nur vereinzelt finden sich bisher Versuche, hierauf aufbauend umfassendere und systematischere Gesetzmäßigkeiten zu formulieren, die Bedingungen ihrer Geltung zu explizieren und die Beziehungen zu konkurrierenden oder benachbarten Theoremen zu klären.

Bis heute ist segmenationsanalytische Arbeitsmarktforschung ganz überwiegend sehr eng in aktuelle praktisch-politische Auseinandersetzungen eingebunden: Als zufriedenstellend gelten unter dieser Bedingung wissenschaftliche Ergebnisse schon dann, wenn sie geeignet erscheinen, eine bestimmte politisch-praktische Position zu begründen oder zu kritisieren; ist dies der Fall, so scheint es kaum mehr not-

wendig, weitere empirische Analysen oder theoretische Klärungen vorzunehmen.

Die sich hieraus ergebende verkürzte und vereinseitigte, theoretisch kaum wirklich begründete Sichtweise segmentationsanalytischer Arbeitsmarktforschung läßt sich sehr eindringlich an der Art und Weise demonstrieren, wie die Frage nach der Genese und den Ursachen der Existenz von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation behandelt wird.

Die in der neueren Literatur anzutreffenden Erklärungen für die Existenz dieser besonderen Form von Arbeitsmarktstrukturierung lassen sich in zwei Hauptgruppen einteilen, die - je nach der Natur des zentral gesetzten Faktors bzw. Mechanismus - als "ökonomische" und "politische" Erklärungsansätze bezeichnet seien.

Die **ökonomischen Erklärungen** (die sich vor allem mit Namen wie Doeringer und Piore, Thurow und Williamson verbinden) betrachten betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation als Ausdruck von auf Rentabilität und langfristiges Überleben gerichteten Interessen moderner Betriebe.

Zentrale Merkmale der Betriebe (wie z.B. hohe Kapitalintensität) oder ihrer Umwelt (wie z.B. Arbeitsmarktkonkurrenz) hätten, so lautet das allen ökonomischen Erklärungsansätzen zugrundeliegende Argument, zur Folge, daß unter allen denkbaren Formen betrieblicher Beschäftigungs- und Personalpolitik die Orientierung an einer stabilen, langfristig an den Betrieb gebundenen und von diesem weitgehend gegen das Beschäftigungsrisiko und die Arbeitsmarktkonkurrenz abgeschirmten Belegschaft das deutlich günstigste Kosten-Ertrags-Verhältnis aufweist.

Differenzen zwischen den einzelnen Ansätzen bestehen nur insoweit, als zur Demonstration des ökonomischen Nutzens stabilisierter

und geschützter Beschäftigungsverhältnisse jeweils andere betriebliche Funktionen bzw. Leistungsaspekte angeführt werden: Qualifizierung für spezifische Arbeitsaufgaben (die nur im internen Markt möglich sei und es dann auch selbstverständlich notwendig mache, den Qualifizierten ausreichende Beschäftigungssicherheit anzubieten, um sie an den Betrieb zu binden und Abwanderung zu verhindern); Arbeitseinsatz und Aufgabenzuweisung (die bei einer Belegschaft mit langfristigen Beschäftigungsperspektiven weitaus flexibler handhabbar seien als bei Arbeitskräften, die jeweils von Fall zu Fall für eine bestimmte Arbeit neu eingestellt werden); Verhandlung und Festlegung von Löhnen und Arbeitsbedingungen (was im Fall betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation sehr kostengünstig durch die Vereinbarung langfristig stabiler Rahmenregelungen möglich sei, während anderenfalls möglicherweise sehr hohe Verhandlungskosten anfallen) u.ä.m.

Gemeinsam ist den meisten der ökonomischen Erklärungsansätze dann freilich wieder, daß sich ihre ganze Argumentation auf einen speziellen Aspekt von Arbeitsverhältnis und Leistungserbringung beschränkt, daß nicht expliziert wird, ob der spezifische komparative Vorteil segmentierter betrieblicher Arbeitsmärkte ausschließlich hierin (oder auch in anderen Funktionen) zu suchen ist, und daß die Frage, ob man sich auch betriebliche Bedingungskonstellationen vorstellen könne, in denen beispielsweise das betriebliche Interesse an interner Qualifizierung geringer ist, aber die hierfür in Kauf zu nehmenden Nachteile sehr viel schwerer zu Buche schlagen, überhaupt nicht gestellt wird.

Gegenüber den eben skizzierten Versuchen, ökonomisch endogene Faktoren für die Existenz von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation zu benennen, begründen die **politischen Erklärungsansätze** deren Existenz ökonomisch exogen.

Mit Ausnahme einiger amerikanischer "radicals", die in betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation eine Kapitalstrategie zur Spaltung der Arbeiterklasse sehen, werden als exogene Faktoren vor allem gewerkschaftliche und wohlfahrtsstaatliche Maßnahmen zum Schutze der Arbeitnehmer - genauer: zum Schutze der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse - benannt. Dies gilt sowohl für einige eher "linke" Autoren (wie Jill Rubery und Sergio Bruno), die demzufolge in betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation eine gewerkschaftliche Errungenschaft sehen, die zu verteidigen und nach Möglichkeit auf alle Beschäftigten auszudehnen ist, wie für eher "rechte" Autoren, vor allem neoklassischen Nationalökonomien (im deutschen Sprachgebiet z.B. der Kieler Schule), die betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation bzw. ihre - meist nicht mehr im Detail analysierten - Dimensionen als Folge des gewerkschaftlichen Arbeitsmarktmonopols und seines oft noch durch staatliche Sozialpolitik unterstützten Mißbrauchs betrachten.

Wenngleich die politischen Schlußfolgerungen und Empfehlungen radikal verschieden sind, stimmen letztlich alle Vertreter politischer Erklärungsansätze in der Diagnose überein: Segmentierte interne Arbeitsmärkte stellen einen gravierenden Eingriff in den Marktmechanismus dar; sie stehen deshalb prinzipiell in Widerspruch zu den Interessen der Beschäftigten an ungestörtem Funktionieren des Preis-Mengen-Mechanismus auf dem Arbeitsmarkt.

Ökonomischen und politischen Erklärungsansätzen entsprechen in aller Regel **konträre** (und komplementäre) **Positionen der sozial- und arbeitsmarktpolitischen Debatte:**

Zumindest in ihrer dominanten, rechten Variante liefern die politischen Erklärungsansätze die wissenschaftliche Begründung für Forderungen nach "Flexibilisierung" des Faktors Arbeit, nach "Abbau von Rigiditäten auf dem Arbeitsmarkt" und nach Zurückdrängung "überzogener gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen"; nur wenn



auf diese Weise das Monopol der "Arbeitsplatzbesitzer" durchbrochen würde, könnte der Arbeitsmarkt wieder ins Gleichgewicht kommen und die Arbeitslosigkeit abgebaut werden. Solche Erwartungen sind hingegen für die Vertreter ökonomischer Erklärungsansätze pure Illusion; da segmentierte interne Arbeitsmärkte im ureigenen Interesse der Betriebe liegen, gewinnt der Arbeitsmarkt durch den Abbau gesetzlicher und tariflicher Regelungen nicht nennenswert an Flexibilität, während zugleich die Gefahr entsteht, daß sich das Differential von Verdienst und Arbeitsbedingungen zwischen Arbeitnehmern in geschützten und ungeschützten Bereichen mit gravierenden volkswirtschaftlichen und sozialen Folgen noch weiter vergrößert.

Durch diese arbeitsmarktpolitische Kontroverse ist offenbar **die wissenschaftliche Diskussion weitgehend blockiert**, obwohl segmentationsanalytische Arbeitsmarktforschung derzeit vor einer ganz neuen und starken Herausforderung steht:

Mit zunehmender Dringlichkeit stellt sich gegenwärtig die Frage, welche mittel- und längerfristigen Entwicklungstendenzen strukturierter und segmentierter Arbeitsmärkte zu erwarten sind, welche politischen Möglichkeiten es gibt, solche Tendenzen zu steuern oder zu verhindern bzw. wie wünschenswerte Veränderungen durch - welche? - politische Programme und Maßnahmen initiiierbar sind. Auf Fragen dieser Art gibt es, verläßt man sich auf die eben benannten Erklärungen für die Existenz betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, keine verlässlichen und brauchbaren Antworten:

Für die Vertreter der ökonomischen Erklärungsansätze ist betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation in modernen Volkswirtschaften ein Strukturmoment hoher Dauerhaftigkeit; Veränderungen in der Härte und im Verlauf der Segmentationslinien können allenfalls marginaler Art sein, es sei denn, daß sich grundlegende volkswirtschaftliche Parameter tiefgreifend verändern. Für die Vertreter der politischen Erklärungsansätze ist hingegen die Frage nach Entwicklungs-

tendenzen von Arbeitsmarktsegmentation weitgehend irrelevant; für sie ist eigentlich nur bedeutsam, wie die gewünschten Effekte entsegmentierender (oder segmentationskonsolidierender) Art erreicht werden können.

Welche Dauerhaftigkeit die heute existierenden Formen betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation unter welchen makroökonomischen und arbeitsmarktpolitischen Bedingungen haben werden; welche Bedeutung der mit zunehmender Dringlichkeit erhobenen Forderung nach "Flexibilisierung" des Arbeitsmarktes zuzumessen ist; welche Realisierungschancen sie hat und wer hierbei welchen Preis zu zahlen haben wird; welche neuen Segmentationslinien sich möglicherweise in Zukunft herausbilden werden und wer da die Gewinner und die Verlierer sein könnten; welche Maßnahmen und Politiken (die in erster Instanz vielleicht nichts mit Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsmarktstruktur zu tun haben) diese Entwicklung beeinflussen können und in welchem Sinne? - Fragen dieser Art zu beantworten, ist Segmentationsforschung auf dem gegenwärtigen Stand kaum in der Lage.

Angesichts dieser Schwächen und Defizite scheint der Versuch mit neuen Perspektiven segmentationsanalytischer Arbeitsmarktforschung lohnend, die den realistischen Gehalt der beiden eben referierten Argumentationsfiguren aufnehmen könnte, ohne doch ihrer jeweiligen Vereinseitung zum Opfer zu fallen.

### **3. Eine neue Perspektive: Betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation als Sonderfall einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie des internen Arbeitsmarktes**

Der entscheidende Schritt zur Eröffnung einer solchen neuen Perspektive scheint in der Unterscheidung von zwei Sachverhalten zu liegen, die in der bisherigen segmentationstheoretischen Literatur

mehr oder minder stillschweigend in eins gesetzt wurden: interner Arbeitsmarkt auf der einen Seite und betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation auf der anderen Seite.

**Interner Arbeitsmarkt** ist hierbei der umfassendere Begriff; interne Arbeitsmärkte liegen überall dann vor, wenn - mehr oder minder ausgeprägt - die ersten drei der oben definierten fünf Merkmale betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation zutreffen: (a) "Eintritts"-Arbeitsplätze für neu eingestellte Arbeitskräfte; (b) eine hierarchische Stufung der Arbeitsplätze nach Qualifikation, Verantwortung und Verdienst und (c) dieser Hierarchie entsprechende Mobilitäts- und Aufstiegsmuster. Sobald dies der Fall ist, setzt sich immer eine mehr oder minder starke Bindung der Beschäftigten an ihren Betrieb durch. Interne Arbeitsmärkte charakterisieren sich stets dadurch, daß zumindest größere Teile der Belegschaft hohes Interesse am Verbleib im jeweiligen Betrieb haben, weil ein Ausscheiden aus dem Betrieb (ganz gleich, ob hiermit Beschäftigungslosigkeit verbunden ist oder nicht) mit großer Wahrscheinlichkeit erhebliche Nachteile mit sich bringt. Dies gilt auch dann, wenn - wie historisch-empirisch sehr oft zu beobachten und mit guten theoretischen Gründen erklärbar - von seiten des Betriebes weder eine förmliche noch eine faktische Beschäftigungsgarantie gegeben wird. Solche Strukturen interner Arbeitsmärkte scheinen in industrialisierten Volkswirtschaften seit langem verbreitet zu sein.

**Betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation** liegt hingegen nur dann vor, wenn auch die Merkmale (d) und (e) gegeben sind, also statt der (für die häufigsten Formen internen Arbeitsmarktes charakteristischen) einseitigen Betriebsbindung der Beschäftigten eine wechselseitige Bindung zwischen Betrieb und Beschäftigtem besteht und die betriebliche Dispositionsfreiheit gegenüber dem einzelnen Beschäftigten durch hohe Verbindlichkeit (im Grenzfall sogar Einklagbarkeit) von Mobilitätsmustern und Allokationsregeln substantiell eingeschränkt ist.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei, daß betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation zwar immer noch ein betriebliches Arbeitssystem ist; zugleich ist sie wegen ihrer besonderen Entstehungsbedingungen wie Wirkungen, weit über den Einzelbetrieb hinausweisend, eine spezifische Form der Arbeitsmarktstruktur von zumindest tendenziell gesamtwirtschaftlicher Relevanz.

Mit dieser Unterscheidung verschwindet auch der logische Widerspruch zwischen den ökonomischen und politischen Erklärungsansätzen (allerdings nicht die kontroverse Einschätzung des politisch Wünschbaren, die zwischen den meisten Vertretern der einen und der anderen Position besteht): Die Vorteile, die der Betrieb nach Meinung der einen aus betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation zieht, ergeben sich aus den konstitutiven Merkmalen interner Arbeitsmärkte; der Verstoß gegen betriebliche Interessen, auf den die politischen Erklärungsansätze in erster Linie abzielen, wäre dann hingegen ein Spezifikum des hier allein als betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation definierten Sonderfalles interner Arbeitsmärkte.

Diese Perspektive läßt sich in drei Thesen fassen, deren Entfaltung und Begründung jeweils einer der drei folgenden Teile gewidmet ist:

(1) Die **Entstehung interner Arbeitsmärkte ist Ausdruck einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie**, die sich durch Bevorzugung interner Lösung zentraler Arbeitskräfteprobleme, durch das Interesse an langfristiger Nutzung von Arbeitskraft und durch die Präferenzierung stabiler Personalstrukturen charakterisiert.

Diese Arbeitskräftestrategie verschafft dem Betrieb in gegebenen Bedingungskonstellationen wesentliche Vorteile, allerdings nur um den Preis einer entsprechenden Ausgestaltung von Arbeitsplatzstruktur, Personalwirtschaft, Entlohnungssystem u.a. Die für diese Arbeitskräftestrategie konstitutiven Interessen, Bedingungen und Zusammenhänge

werden in den Kapiteln von Teil A vor allem am Beispiel der internen Lösung von Qualifikationsproblemen analysiert.

**(2) Essentieller Bestandteil betrieblicher Arbeitskräftestrategien ist immer auch eine besondere Form des Zugriffs zum externen Arbeitsmarkt und zur Nutzung der dort bestehenden Konkurrenz zwischen Anbietern und Arbeitskraft; dies gilt auch im Falle interner Arbeitsmärkte.**

Es gibt, wie in Teil B zu zeigen, keinen Grund für die Annahme, daß ein Betrieb von sich aus, im Rahmen einer Strategie, die zur Herausbildung eines internen Arbeitsmarktes führt, von sich aus auf die Vorteile (vor allem: Druck auf die Lohn-Leistungs-Relationen, Aufrechterhaltung und Stabilisierung der innerbetrieblichen Machtasymmetrie) verzichten sollte, die ihm dieser Zugriff zum externen Arbeitsmarkt verschafft. Trotz der Trägheit der einen internen Markt konstituierenden Strukturen steht dem Betrieb - allein oder gemeinsam mit anderen Betrieben in gleicher Lage - stets die Möglichkeit einer strategischen Umentorichtung offen; diese könnte insbesondere in der Reexternalisierung von Funktionen und Problemlösungen (z.B. der Qualifizierung) bestehen, deren Internalisierung die Strategie des internen Marktes begründet hatte. Es bedarf offenkundig einer ganz besonderen, in der bisherigen Geschichte industriell-kapitalistischer Entwicklung höchst ungewöhnlichen Bedingungskonstellation, damit aus - gewissermaßen normalen - internen Märkten betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation wird.

**(3) Das europäische Wirtschaftswachstum in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg brachte eine solche exzeptionelle Konstellation von gesamtwirtschaftlichen, sozialen und politischen Bedingungen hervor, unter denen allein betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation entstehen kann:**

Diese Bedingungskonstellation ist durch das Wirken und Zusammenwirken von zwei Mechanismen bestimmt, die in Teil C näher darzustellen sind: Auf der einen Seite legten die tragenden Impulse und grundlegenden Muster der Nachkriegsprosperität die Verbreitung von stark internalisierenden betrieblichen Arbeitskräftestrategien nahe, was dann auch zu einer fortschreitenden Betriebsbezogenheit der Arbeitnehmerinteressen führte. Auf der anderen Seite erzwang die wohlfahrtsstaatliche Konstellation, ohne die das historisch beispiellose Wirtschaftswachstum nach dem Zweiten Weltkrieg nicht hätte zustande kommen können, daß sich diese - zunehmend betriebsbezogenen - Arbeitnehmerinteressen im Sinne einer fortschreitenden wechselseitigen Bindung zwischen Betrieb und Beschäftigten Geltung verschafften.

Die Bedingungen, unter denen sich betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation in den europäischen Industrienationen verbreitet durchsetzte, waren freilich in ihrer spezifischen Kombinatorik nicht von Dauer; **abschließend ist zu fragen, was ihr Ende seit der Mitte der 70er Jahre für Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktpolitik in den 80er und 90er Jahren bedeuten könnte.**



**TEIL A**

**INTERNER ARBEITSMARKT ALS BETRIEBLICHE  
ARBEITSKRÄFTESTRATEGIE**





## KAPITEL I

### BETRIEBLICHE ARBEITSKRÄFTESTRATEGIEN UND ARBEITSSYSTEME

#### 1. Das Konzept betrieblicher Arbeitskräftestrategie

In marktwirtschaftlich verfaßten Volkswirtschaften sind Einzelkapitale, Beschäftiger, Unternehmen (im folgenden zur Vereinfachung abgekürzt als "Betriebe" bezeichnet) wechselnden Außenbedingungen ausgesetzt, die sich vor allem über variierende Preis-Mengen-Relationen auf wesentlichen Absatz- und Beschaffungsmärkten vermitteln. Überleben und Rentabilität eines Betriebes werden entscheidend davon bestimmt, daß und wie es ihm gelingt, solche Kontingenzen zu verarbeiten und Veränderungen in den für ihn wesentlichen Außenbedingungen abzufragen, zu neutralisieren oder zu nutzen.

Die Gesamtheit der Sachverhalte, mittels derer dies geschieht, sei als betriebliche Strategie bezeichnet. Dieser Begriff deckt demzufolge - entgegen einem weitverbreiteten Verständnis, das sich durch das Begriffspaar "Struktur und Strategie" charakterisieren läßt - nicht bloß bewußt zielgerichtetes und explizites Handeln betrieblicher Akteure ab; integraler Bestandteil von Strategie sind neben Aktivitäten, Maßnahmen und Politiken betrieblicher Instanzen auch die ihnen zugrundeliegenden strukturellen Handlungspotentiale organisatorischer, finanzieller, technischer, personeller und sonstiger Art.<sup>1)</sup>

In diesem Sinne ist betriebliche Strategie globaler Natur; sie richtet sich auf alle Bedingungen, die für Existenz und Rentabilität des Betriebs in irgendeiner Weise bedeutsam sind, und umgreift alle For-

1) Zu diesem Konzept betrieblicher Strategie vgl. vor allem Bechtle, G.: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.

men, in denen sich der Betrieb mit diesen Bedingungen auseinandersetzt. Dennoch lassen sich auf analytischer Ebene im Regelfall Teilstrategien bestimmen; diese decken jeweils spezifische Ausschnitte oder Felder betrieblichen Handelns und betrieblicher Strukturen, die unter den je gegebenen Verhältnissen wesentliche Bedeutung für den Betrieb besitzen, weil die auf ihnen auftretenden Probleme, werden sie nicht adäquat gelöst, ein gravierendes Risiko darstellen.

Mit **Arbeitskräftestrategie** ist demzufolge die Gesamtheit der betrieblichen Strukturen, Politiken und Maßnahmen gemeint, die sicherstellen, daß dem Betrieb die zur Realisierung seiner Globalstrategie benötigte Arbeitskraft und Arbeitsleistung zu akzeptablen Kosten zur Verfügung steht.

Betriebliche Arbeitskräftestrategien artikulieren und manifestieren sich in Strukturen relativ hoher Stabilität und innerer Geschlossenheit, die als **betriebliches Arbeitssystem** bezeichnet werden können und alle Aspekte und Dimensionen der Nutzung von Arbeitskraft umfassen, von Rekrutierung, Selektion und Qualifikation über Motivation und Gratifikation bis zu Einsatz, Leistungsabforderung und Leistungskontrolle.

Wenngleich konkrete Ausprägungen betrieblicher Arbeitssysteme oftmals durch zentrale Bedeutung einzelner Dimensionen der Nutzung von Arbeitskraft (z.B. Selektion und Qualifikation oder Leistungsabforderung und Leistungskontrolle) gekennzeichnet sind, muß doch immer gesichert sein, daß auch allen anderen Aspekten Rechnung getragen wird und die ihnen entsprechenden Funktionsanforderungen erfüllt sind. Und da derartige Anforderungen (z.B. an Loyalität, an fachliche Kompetenz oder an niedrige Lohnkosten) keineswegs immer problemlos miteinander kompatibel sind, stellen betriebliche Arbeitssysteme stets auch mehr oder minder stabile Kompromisse zwischen divergierenden Zielen dar.

Aus der Perspektive des Gesamtbetriebs lassen sich drei **Grunddimensionen** von Arbeitskräftesystemen unterscheiden, nämlich sein **Binnenverhältnis**, sein **Außenverhältnis** und der jeweils charakteristische **Zeithorizont** der Vermittlung zwischen Binnen- und Außenanforderungen.

(1) Das **Binnenverhältnis** bezieht sich vor allem auf die Nutzung von Arbeitskraft im Produktionsprozeß. Im Mittelpunkt steht hier also die Abforderung, Erbringung und Kontrolle der Arbeitsleistung, die von einem zugleich technisch effizienten und ökonomisch rentablen Funktionieren der betrieblichen Produktionsprozesse vorausgesetzt wird. Zentrale Kategorien sind hier:

- o die Arbeitsorganisation, in der die vom Produktionsprozeß benötigten Arbeitsverrichtungen und Interventionen zu Arbeitsplätzen gebündelt werden, die dem Insgesamt an Leistung entsprechen, die von einer Arbeitskraft abgefordert wird;
- o die betriebliche Leistungspolitik, die durch geeignete Instrumente sicherstellt, daß die Leistung auch tatsächlich erbracht wird;
- o der Arbeitseinsatz, worunter die Gesamtheit der Praktiken und Regeln zu verstehen ist, die für die Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen sorgen.

In der konkreten Struktur dieser Sachverhalte schlägt sich insbesondere die Notwendigkeit nieder, eine **ausreichende Korrespondenz von Arbeitssystem und Produktionssystem** sicherzustellen. Zwar sind sicherlich Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, Leistungs- und Qualifikationsanforderungen nicht (wie in einer früher vorherrschenden, aber heute weithin aufgegebenen Position unterstellt) unmittelbar durch die technischen Parameter des Produktionsprozesses und der eingesetzten Produktionsmittel determiniert. Dennoch muß ein erheblicher Grad an Kongruenz zwischen dem betrieblichen Arbeitssystem auf

der einen Seite, dem Produktionssystem auf der anderen Seite bestehen: Ein bestimmter, durch Produkt, Produktionsverfahren und Produktionsmittel definierter Produktionsprozeß erfordert einen spezifischen Beitrag an menschlicher Arbeitsleistung, der nicht mit jeder beliebigen Auslegung des betrieblichen Arbeitssystems zu ökonomisch vertretbaren Kosten erbringbar ist; und ein gegebenes Arbeitssystem ist sicherlich nicht in der Lage, jeden beliebigen Produktionsprozeß unter Beachtung des Rentabilitätsprinzips in Gang zu halten.

Allerdings sind diese "Affinitäten" zwischen Arbeitssystem und Produktionssystem, die Voraussetzungen ihrer Kongruenz und die Grenzen wechselseitiger Anpassung bisher empirisch und theoretisch nur sehr unscharf bestimmt, so daß allenfalls grobe Zuordnungen auf idealtypischer Ebene möglich sind.

(2) Das **Außenverhältnis** betrieblicher Arbeitssysteme ist seinerseits von der Notwendigkeit geprägt, angesichts je gegebener gesellschaftlicher Verhältnisse die Voraussetzungen dafür sicherzustellen, daß die im Innenverhältnis definierten Anforderungen des Produktionssystems an Arbeitskraft und Arbeitsleistung erfüllbar sind.

Dem Außenverhältnis zuzurechnen sind also diejenigen Strukturen, Maßnahmen und Politiken, die für die Effizienz von Arbeitseinsatz, Leistungs politik und Arbeitsorganisation maßgeblich sind; dies gilt insbesondere für die Beschaffung von und Verfügung über Arbeitskräfte, deren Arbeitsbefähigungen den Anforderungen der Arbeitsorganisation und deren Verhaltensdispositionen den Ansprüchen der Leistungs politik entsprechen. Je nach der konkreten Auslegung des betrieblichen Arbeitssystems wird hierzu eine mehr oder minder komplexe Kombination von Instrumenten eingesetzt, zu denen vor allem verschiedenartige Formen der Selektion und Kontrolle, der Qualifizierung und Motivierung gehören.

Für das Außenverhältnis betrieblicher Arbeitssysteme zentral ist der Bezug auf den (außer- bzw. zwischenbetrieblichen) Arbeitsmarkt: Hier werden die Arbeitskräfte rekrutiert, die benötigt werden, um Abgänge zu ersetzen bzw. den Personalstand zu erhöhen; von der Art des am Arbeitsmarkt verfügbaren Angebots hängen die Möglichkeiten, Chancen und Notwendigkeiten von Selektion, Qualifizierung und Motivierung ab; über den externen Arbeitsmarkt werden dem Einzelbetrieb Standards (z.B. Rechtsnormen; das Existenzminimum, unter das die Löhne nicht auf Dauer fallen können; oder Vorstellungen davon, was eine "anständige" Arbeitsleistung ist) vorgegeben, an denen er sich bei der Gestaltung der Lohn-Leistungs-Relation zu orientieren hat.

(3) Die vom Produktionssystem gestellten Anforderungen an menschliche Arbeitsleistung einerseits und die Konsequenzen gesellschaftlicher Bedingungen, Zwänge und Opportunitäten, die sich im Außenverhältnis betrieblicher Arbeitssysteme niederschlagen, andererseits sind wohl nur selten ohne weiteres und voll kompatibel. Betriebliche Arbeitskräftestrategien definieren sich deshalb nicht zuletzt durch die Art und Weise, wie sich heteronome, wenn nicht konfligierende, Bestimmungen des Innen- und des Außenverhältnisses vermitteln; hieraus leiten sich wesentliche Elemente betrieblicher Arbeitssysteme ab, denen nicht zuletzt auch bei einer Typisierung hohe Aufmerksamkeit zu schenken ist.

Von essentieller Bedeutung scheint hierbei der **Zeithorizont der Vermittlung** zu sein:

Je mehr ein betriebliches Arbeitssystem auf unmittelbare Reaktionen abgestellt ist, d.h. je mehr es auf alle Veränderungen in den vom Produktionssystem gestellten Anforderungen unverzüglich mit entsprechenden Aktivitäten am externen Arbeitsmarkt antworten muß, und je rascher und stärker alle Veränderungen am externen Arbeitsmarkt - in der generellen oder spezifischen Versorgungslage

mit Arbeitskräften, in den geltenden Lohn- und Leistungsnormen u.ä.  
 - auf sein Innenverhältnis und damit auf das Produktionssystem durchschlagen, um so geringer ist auch seine Fähigkeit, Heteronomien oder Widersprüche zwischen Binnenverhältnis und Außenverhältnis ohne nennenswerte Einbuße von technischer Effizienz und ökonomischer Rentabilität zu verarbeiten.

Je mehr sich der Betrieb hingegen Zeit dazu verschafft, zwischen den Verhältnissen auf dem externen Arbeitsmarkt einerseits, dem Leistungsausstoß seiner Belegschaft andererseits zu vermitteln, desto größer ist seine Chance, sein Arbeitssystem autonom zu gestalten und diese Autonomie gegenüber veränderten externen oder internen Bedingungen zu bewahren.

Hierfür muß der Betrieb freilich in aller Regel auch einen Preis zahlen: Hohe Leistungsfähigkeit seines Arbeitssystems in der Vermittlung von internen und externen Anforderungen und Bedingungen ist nicht ohne eine Einschränkung in der Flexibilität von Arbeitsvolumen und Arbeitskosten zu haben.

## **2. Idealtypen betrieblicher Arbeitssysteme mit kurzem Zeithorizont der Vermittlung**

Nahezu alle bekannten Frühformen industriebetrieblicher Arbeitssysteme sind - entsprechend den allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnissen in den ersten Phasen industrieller Entwicklung - durch hohe Flexibilität von Arbeitskräftebestand und Arbeitskosten charakterisiert: Kurzfristige, nicht selten von Tag zu Tag zu erneuernde Beschäftigungsverhältnisse und schneller Wechsel von Heuern und Feuern prägen die betriebliche Arbeitskräftepolitik, zumindest für den größten Teil ihrer Belegschaft. Nur so ist es möglich, die geltenden Standards hoher Rendite und schneller Amortisation des investierten Kapitals einzuhalten. Nur so können die vorherrschenden starken und

unvorhersehbaren Fluktuationen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten über sehr rasche Variationen von Lohnsätzen und Lohnsummen abgefangen werden.

Hieraus folgt unmittelbar, daß der Betrieb nur über solche Arten von Arbeitsvermögen verfügen kann, die in mehr oder minder standardisierter und gängiger Form auf dem externen Arbeitsmarkt angeboten werden; dies bedeutet weiterhin, daß das Produktionssystem nur mit solchen Arbeitsleistungen versorgt werden kann, die sich unmittelbar aus diesen Formen von Arbeitsvermögen und den ihnen entsprechenden Typen von Qualifikation, psycho-physischer Leistungsfähigkeit u.ä. ergeben.

Die betrieblichen Arbeitssysteme, die auch in modernen Volkswirtschaften noch wesentliche Merkmale dieser industriellen Anfänge bewahrt haben, lassen sich anhand von zwei Idealtypen beschreiben, die mit den Schlagworten "Facharbeiterbetrieb" und "tayloristische Arbeitsorganisation" bezeichnet seien:

(1) Betriebliche Arbeitssysteme vom Typ **Facharbeiterbetrieb** - man könnte auch in Anlehnung an den angelsächsischen Sprachgebrauch von **professioneller Arbeitsorganisation** sprechen - können nur dann existieren, wenn und insoweit auf dem externen Arbeitsmarkt Arbeitskräfte verfügbar sind, die eine "berufsfachliche", eine "professionelle" Qualifikation besitzen. Dies bedeutet zweierlei:

- o Einmal verfügen Arbeitskräfte mit einer solchen Qualifikation über einen mehr oder minder umfassenden Satz von Fertigkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen, mit deren Hilfe sie ohne längere Einarbeitung oder Einweisung in der Lage sind, innerhalb eines bestimmten Einsatzfeldes ("Berufsfeld") alle üblicherweise vorkommenden Aufgaben und Verrichtungen auszuführen und Probleme zu lösen;



o zum anderen weist diese Qualifikation (und ihr Erwerb) ein Mindestmaß an "Institutionalisierung" auf, was insbesondere die Existenz eines strukturierten berufsfachlichen Arbeitsmarktes bedeutet, auf dem als Anbieter nur auftreten kann, wer bestimmte qualifikatorische Voraussetzungen besitzt und diese in einer allgemein anerkannten, verlässlichen Form nachweisen kann.

Ein betriebliches Arbeitssystem von diesem Typ ist überwiegend durch berufsfachliche, d.h. betriebsextern vorgegebene Normen des Leistungsabrufs, der Gratifikation, der Allokation und des Arbeitsinsatzes geprägt, so daß die Gestaltungsspielräume betrieblicher Personal-, Arbeits- und Leistungs politik nicht sehr groß sind. Diese Normen begründen im Regelfall sehr charakteristische Strukturmerkmale des betrieblichen Arbeitssystems: Eine relativ gering ausgeprägte horizontale und funktionale Arbeitsteilung (die sich im Grenzfall auf das Zusammenwirken verschiedener Berufe reduziert); eine eher flache Arbeitsplatzhierarchie und Führungsstruktur, in denen Aufstieg vor allem durch persönliche Fähigkeiten und fachliche Kompetenzen gesteuert wird; endlich Mobilitätsverläufe, deren Muster prinzipiell betriebsübergreifend und oftmals von dem Ziel bestimmt sind, vielfältige berufliche Erfahrungen zu sammeln.

Berufsfachlich geprägte betriebliche Arbeitssysteme unterliegen also - hierauf wird weiter unten noch mehrmals einzugehen sein - einer doppelten Restriktion, da einmal ihre Existenz von der Leistungsfähigkeit des externen Arbeitsmarkts und eines auf diesen bezogenen Ausbildungssystems abhängig und da zum anderen ihre innere Ausgestaltung nur zum kleineren Teil in das Belieben des Betriebes gestellt ist. Dem steht nun freilich gegenüber, daß Arbeitssysteme dieser Art unter günstigen Bedingungen mit großer Verlässlichkeit Leistungen bereitstellen können, die sich in hohem Maße durch Flexibilität, durch Reagibilität gegenüber unvorhersehbaren Anforderungen und Problemen und durch Innovationsfähigkeit charakterisieren.

Deshalb finden sich heute Arbeitssysteme dieser Art auch vorzugsweise dort, wo mit geringer Wiederholhäufigkeit komplizierte Produkte herzustellen bzw. schwierige Dienstleistungen zu erbringen sind, beispielsweise bei der Herstellung von Investitionsgütern, bei der Wartung komplexer technischer Anlagen, in Forschung und Entwicklung u.ä.

(2) In vieler Hinsicht diametral entgegengesetzt ist eine Arbeitskräftestrategie, die Arbeitssysteme vom Typ **tayloristischer Arbeitsorganisation** hervorbringt.

Diese Arbeitskräftestrategie ist vorrangig darauf abgestellt, das Binnenverhältnis des Arbeitssystems so zu gestalten, daß das Außenverhältnis weitgehend entproblematisiert wird. Hierzu wird insbesondere mit Hilfe einer hochgradig arbeitsteiligen Organisation von Produktions- und Arbeitsprozeß sichergestellt, daß an einer möglichst großen Zahl von Arbeitsplätzen lediglich stark repetitive und einfache Verrichtungen auszuführen sind, die nach kurzer Einweisung bzw. Anlernung mit hoher Verlässlichkeit von beliebigen Arbeitskräften ausgeführt werden können, die lediglich bestimmte elementare psychophysische Anforderungen erfüllen müssen.

Diesem Idealtyp entsprechende betriebliche Arbeitssysteme sind demzufolge weitgehend unabhängig von den spezifischen Versorgungslagen auf dem externen Arbeitsmarkt, sofern dort nur überhaupt Arbeitskräfte nach Beschäftigung suchen, die sich nicht auf die besonderen Normen und Regelungen berufsfachlicher Märkte berufen können.

Dieser Unabhängigkeit im Außenverhältnis steht allerdings gegenüber, daß Arbeitssysteme dieser Art wegen der notwendigen Standardisiertheit des Produkts, der notwendigen Durchplanung der Produktion und des Zwanges zu ständiger Kontrolle des Arbeitsergebnisses mit spezifischen Kosten verbunden sind, die normalerweise nur

bei ausgesprochener Massenproduktion, d.h. sehr hoher Wiederholhäufigkeit des Produkts, rentabel sind. Hieraus ergibt sich überdies, daß die Indifferenz gegenüber dem Vorhandensein spezifischer Qualifikation niemals für die Gesamtheit der Belegschaft eines Betriebes gelten kann. Eine Minderheit der Beschäftigten muß immer über besondere Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um die technischen und organisatorischen Voraussetzungen von Qualifikationsindifferenz an allen anderen Arbeitsplätzen sicherzustellen; freilich kann diese Minderheit unter sehr günstigen Bedingungen - vor allem: relativ einfach zu fertigende Produkte, die mit geringer Innovationsrate in sehr großen Mengen hergestellt werden - sehr klein sein.

### **3. Interner Arbeitsmarkt und die strategische Beherrschung der Zeitdimension**

Obwohl in manchen wichtigen Merkmalen miteinander scharf kontrastierend, haben doch die beiden eben dargestellten idealtypischen Arbeitssysteme eines gemeinsam: Sie sind beide darauf abgestellt, die Nutzung von Arbeitskraft sehr kurzfristig, idealiter zeitpunktuell, zu optimieren. Dies hat neben wesentlichen Vorteilen auch den zentralen Nachteil, daß sich der Betrieb grundsätzlich mit den Formen und Arten von Arbeitsleistung zufrieden geben muß, zu deren Erbringung die auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte befähigt sind. Die notwendig hohe Kongruenz von Binnenverhältnis und Außenverhältnis stellt die entscheidende Schwäche aller Arbeitssysteme vom Typ des Facharbeiterbetriebes und vom Typ tayloristischer Arbeitsorganisation dar.

Demgegenüber begründen Arbeitskräftestrategien, die zur Herausbildung betrieblicher Arbeitssysteme vom Idealtyp des internen Marktes führen, die Fähigkeit des Betriebes, erhebliche Inkongruenzen zwischen den über den externen Arbeitsmarkt wirkenden Bedingungen einerseits und den Leistungsanforderungen des Produktionssystems

andererseits zu tolerieren, da und insoweit er sie über die Zeit verarbeiten kann. Notwendig ist hierzu lediglich, daß sich diese Inkongruenzen in Soll-Ist-Differenzen der individuellen Merkmalausstattung von Arbeitskräften übersetzen lassen, die im Zeitablauf aufhebbar oder zumindest substantiell reduzierbar sind.

Solche Differenzen können beispielsweise informatorischer Art sein: Das Leistungs- und Verhaltenspotential einer Arbeitskraft, ihre Loyalität, Lernfähigkeit und Arbeitsbereitschaft lassen sich in vielen Fällen mit ausreichender Zuverlässigkeit nicht im Augenblick der Einstellung, sondern erst nach einer mehr oder minder langen Zeit der Bewährung und Beobachtung realistisch beurteilen.

Solche Differenzen beziehen sich jedoch vor allem auf individuelle Eigenschaften der Arbeitskräfte, die durch Lern-, Übungs- und Sozialisationsprozesse verändert werden können.

Deshalb sind alle betrieblichen Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes mehr oder minder stark von der Zielsetzung bestimmt, ja teilweise geradezu beherrscht, bei nennenswerten Teilen der Beschäftigten (im Grenzfall: bei allen) in einem oftmals lange Zeit beanspruchenden Prozeß Fähigkeiten und Verhaltensorientierungen zu erzeugen, die als solche nicht (oder nur zu substantiell höheren Kosten) auf dem externen Arbeitsmarkt beschafft werden können.

Dies ist nun freilich, wie weiter unten (Kap. III) ausführlicher zu zeigen, nicht möglich, ohne daß die wichtigsten Dimensionen des betrieblichen Arbeitssystems - im Binnenverhältnis wie im Außenverhältnis - dieser Zielsetzung entsprechend ausgelegt werden. Die arbeitskräftestrategische Beherrschung der Zeitdimension und die von ihr ermöglichte Autonomie gegenüber der gegebenen - und möglicherweise wechselnden - qualifikatorischen und motivationalen Versorgungslage auf dem externen Arbeitsmarkt sind nicht umsonst zu haben. Sie setzen Aufwendungen verschiedenster Art voraus und sind

mit erheblichen Risiken verbunden; beides resultiert vor allem daraus, daß der angestrebte Nutzen nur mit Hilfe von Arbeitsplatzstrukturen, Arbeitskräftestrukturen und Formen der Personalwirtschaft erreichbar ist, die sich markant von den Verhältnissen in anderen Ausprägungen betrieblicher Arbeitssysteme unterscheiden.

#### **4. Idealtypische und reale Arbeitssysteme**

Facharbeiterbetrieb, tayloristische Arbeitsorganisation und interner Markt sind Idealtypen betrieblicher Arbeitssysteme, die in der Realität in reiner Form wohl nur sehr selten vorkommen.

Reale betriebliche Arbeitssysteme sind zumeist durch eine Kombination von Strukturelementen charakterisiert, die verschiedenen Idealtypen zuzuordnen sind. Dies ist auf zweierlei Weise möglich:

Einmal gelten in vielen Fällen - Beispiele hierfür werden weiter unten mehrfach anzuführen sein - in einem Betrieb für verschiedene Betriebsteile und/oder Personalgruppen jeweils Strukturen, Regelungen und Politiken, die der Logik verschiedener Idealtypen entsprechen. Typisch hierfür sind etwa Produktionsabteilungen ein und des gleichen Betriebs, die in Übereinstimmung mit den ihnen zugewiesenen technischen Aufgaben Arbeitssysteme aufweisen, die dem Typus der tayloristischen Arbeitsorganisation oder aber dem Typus des Facharbeiterbetriebs zugehören. Desgleichen besteht nicht selten in den technisch-administrativen Büros eines Industriebetriebs ein deutlich anders strukturiertes Arbeitssystem, als es in den Produktionswerkstätten anzutreffen ist.

Zum anderen können sich bestimmte Strukturmomente eines Arbeitssystems vom Typ des internen Marktes anderen Arbeitssystemen gewissermaßen überlagern, während betriebliche Arbeitssysteme vom Typ der tayloristischen Arbeitsorganisation oder des Facharbeiterbe-

etriebes allenfalls in der eben genannten Form kombinierbar sind, daß jeweils Teile eines Betriebs in der einen oder in der anderen Form strukturiert sind. Offenbar besteht eine der Stärken von Arbeitskräftestrategien des internen Marktes in dieser ihrer Fähigkeit, Arbeitssysteme hervorzubringen, in denen Strukturzusammenhänge vom Typus der tayloristischen Arbeitsorganisation oder des Facharbeiterbetriebes in kleinen Schritten mit neuen, auf Internalisierung gerichteten Momenten durchsetzt und langsam transformiert werden.

Wenngleich, wie eingangs gesagt, betriebliche Arbeitssysteme im Prinzip Strukturen hoher Dauerhaftigkeit sind, tut deshalb eine Analyse, die nach den Spezifika betrieblicher Arbeitskräftestrategien vom Typ des internen Marktes fragt, gut daran, besonderes Augenmerk auf die Dynamik betrieblicher Arbeitssysteme zu legen. Auch in dieser Perspektive scheinen die drei definierten Idealtypen betrieblicher Arbeitssysteme nützlich zu sein, lassen sich doch mit ihrer Hilfe sehr präzise die Stoßrichtungen bezeichnen, in die sich jeweils reale betriebliche Arbeitssysteme entwickeln können, wobei naturgemäß das besondere Interesse den Fällen gilt, in denen solche Entwicklungen zur Herausbildung interner Arbeitsmärkte führen.

Zu solchen mehr oder minder weitreichenden Neuorientierungen betrieblicher Arbeitskräftestrategien bedarf es ihrer Dauerhaftigkeit wegen jeweils besonderer Anstöße und Impulse. Diese gehen in aller Regel vom **Auftreten von Arbeitskräfteproblemen** aus, also davon, daß durch Veränderungen in den internen oder externen Verhältnissen das bestehende Arbeitssystem in seiner Funktions- und Leistungsfähigkeit bedroht ist.

In dieser Perspektive seien nunmehr die spezifischen Leistungspotentiale, Voraussetzungen und Grenzen betrieblicher Arbeitskräftestrategien vom Typ der tayloristischen Arbeitsorganisation, des Facharbeiterbetriebes und des internen Marktes am Beispiel von Qualifikationsproblemen analysiert, die eine besonders wichtige und für die

Herausbildung von Arbeitssystemen des internen Marktes offensichtlich zentrale Kategorie von Arbeitskräfteproblemen darstellen.

Erst im Anschluß hieran (Kap.III) kann im Detail bestimmt werden, auf welche strukturellen Veränderungen seines Arbeitssystems sich ein Betrieb hierbei einzulassen hat und (Kap. IV) von welchen externen und internen Voraussetzungen er hierbei abhängig ist.

## KAPITEL II

### QUALIFIKATIONSPROBLEME ALS ANSTOSS ZUR NEU- ORIENTIERUNG BETRIEBLICHER ARBEITSKRÄFTESTRATEGIE

#### 1. Arbeitskräfteprobleme und Qualifikationsprobleme

Betriebliche Arbeitskräftesysteme haben solange Bestand, bis gravierende Veränderungen in den äußeren oder inneren Bedingungen des Betriebs diesen zu einer Neuorientierung seiner Arbeitskräftestrategie zwingen. In aller Regel manifestieren sich derartige Veränderungen der betrieblichen Bedingungen in Arbeitskräfteproblemen: Ihr Auftreten hat zur Folge, daß der vom betrieblichen Produktionssystem benötigte Input an menschlicher Arbeitsleistung nicht mehr auf gleiche Weise wie bisher und/oder nur mit wesentlich höheren Kosten bereitgestellt werden kann.

Betriebliche Arbeitskräfteprobleme, die nicht im Rahmen des bestehenden betrieblichen Arbeitssystems lösbar sind, können im Prinzip sowohl in dessen Binnenverhältnis wie in dessen Außenverhältnis entstehen.

Im einen Fall haben Veränderungen in Produkt und/oder Produktionsverfahren, die vor allem im Zuge von Umstellungen in der Absatz- oder Produktionspolitik notwendig werden, zur Folge, daß andere Formen von Arbeitsleistung benötigt werden, als sie das Arbeitssystem in seiner bisherigen Auslegung rentabel und zuverlässig bereitzustellen vermag.

Im anderen Falle bleiben die Leistungsanforderungen des Produktionssystems unverändert, können jedoch - aufgrund von Veränderungen in den quantitativen oder qualitativen Angebots-Nachfrage-Verhältnissen auf dem externen Arbeitsmarkt oder aufgrund anderer gesellschaftli-



cher Entwicklungen, die vom einzelnen Betrieb nicht beeinflussbar sind - mit den verfügbaren Arbeitskräften nicht oder zumindest nicht mehr unter Bedingungen erfüllt werden, die mit dem Rentabilitätsprinzip vereinbar sind.

In beiden Fällen steht der Betrieb unter dem Zwang, seine Arbeitskräftestrategie neu zu orientieren und sein Arbeitssystem entsprechend umzustrukturieren. Auf dem Hintergrund der Überlegungen des vorausgegangenen Kapitels kann man derartige Veränderungen dadurch beschreiben, daß man angibt, in Richtung auf welchen der drei beschriebenen Idealtypen betrieblicher Arbeitssysteme sie erfolgen. Dies sei am Beispiel von Qualifikationsproblemen als wichtigem Unterfall von Arbeitskräfteproblemen demonstriert:

Faßt man den Qualifikationsbegriff sehr weit, so daß z.B. auch psychische Dispositionen wie Motivation und Loyalität einerseits, physische Konstitution und Leistungsfähigkeit andererseits als Bestandteile von Qualifikation gelten, so lassen sich die meisten denkbaren Arbeitskräfteprobleme als Qualifikationsprobleme definieren. Doch auch bei einem engeren Verständnis von Qualifikation als spezifische Fertigkeiten und Kenntnisse, die eine Person erwerben kann, scheint der Mangel an Arbeitskräften, die spezifische Qualifikationen in diesem Sinne besitzen, ein besonders weit verbreiteter und wichtiger Typ von Arbeitskräfteproblemen zu sein.

Auch **Qualifikationsdefizite können**, wie die meisten Arbeitskräfteprobleme, **auf zweierlei Weise entstehen**:

(1) Sie können einmal - im Innenverhältnis betrieblicher Arbeitssysteme - auftreten im **Zusammenhang mit technisch-organisatorischen oder ökonomischen Veränderungen**, in deren Gefolge einzelne bisher bestehende Arbeitsaufgaben oder ganze Tätigkeiten verschwinden bzw. an Bedeutung verlieren, während das betriebliche Produktionssystem andere Aufgaben und Verrichtungen benötigt, die eine we-

sentlich andere qualifikatorische Ausstattung der Arbeitskräfte voraussetzen.

Die Ursachen solcher Veränderungen können sowohl in veränderten Produktionsverfahren wie in neuen (oder tiefgreifend veränderten) Produkten liegen:

Typische Beispiele für den Fall **veränderter Produktionsverfahren** wurden in der Vergangenheit geliefert von Mechanisierung bzw. Rationalisierung traditioneller Fertigungen und den hiermit verbundenen Verlagerungen im Bedarf an menschlicher Arbeitsleistung; ein aktuelles Beispiel ist die wachsende Bedeutung mikroelektronischer Steuerung von Produktionsmitteln, wodurch einerseits bisherige Aufgaben der Maschinenführung automatisiert, andererseits neue Aufgaben (der Programmierung, der Instandhaltung) geschaffen werden.

Typische Beispiele für den Fall **neuer Produkte** sind zunächst einmal wiederum die Mikroelektronik, hier aber als Produktkomponente, die einerseits andere und oftmals leichter automatisierbare Produktionswege ermöglicht oder erzwingt, andererseits bei der Verwendung und Wartung der Produkte wesentlich neue Anforderungen stellt; im gleichen Sinne zu nennen wäre etwa die wachsende Bedeutung von Kunststoffteilen bei Produkten der metallverarbeitenden Industrie, wodurch traditionelle Fertigungen der Metallverarbeitung, z.B. Blechverformung, an Bedeutung verlieren, während der Produktionsprozeß die Kenntnis neuer Technologien der Ver- und Bearbeitung von Kunststoffen mit unterschiedlichen Eigenschaften erfordert.

(2) Qualifikationsprobleme können weiterhin - im Außenverhältnis des Arbeitssystems - entstehen als Folge von demographischen, psychophysischen, qualifikatorischen oder motivationalen **Veränderungen beim Arbeitskräfteangebot**, die ihrerseits in vielfältiger Weise aus allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen - vom generativen Verhalten über die Expansion des Bildungssystems bis zu veränderten Konkurrenzverhältnissen auf dem örtlichen oder überörtlichen Arbeitsmarkt - resultieren.

Offensichtlich vollzieht sich ein derartiges Aufbrechen von Qualifikationsdefiziten häufig in der Form, daß traditionelle Rekrutierungsservoire austrocknen, aus denen sich die Betriebe bisher Arbeitskräf-

te mit unmittelbar nutzbaren Befähigungen und Erfahrungen beschaffen konnten.

Ein klassisches Beispiel hierfür liefert der Niedergang vieler Handwerkszweige in dem Stadium industrieller Entwicklung, das man als "Entstehung der großen Industrie" bezeichnen kann: Diese Handwerkszweige - wie Dreher, Schlosser, Uhrmacher, Mechaniker, Schmiede und Tischler - hatten bis dahin den Bedarf der aufstrebenden Metall- (und später auch Elektro-)Industrie an Fachkräften einigermaßen ausreichend gedeckt; sie waren jedoch in dem Maße, in dem sie unter den doppelten Druck zunehmender Konkurrenz industrieller Produkte einerseits, zunehmender Abwanderung ausgebildeter Handwerksgehilfen andererseits gerieten, immer weniger in der Lage, Nachwuchskräfte in der Menge und/oder Qualität auszubilden, wie dies dem Bedarf der Industriebetriebe entsprochen hätte, die zunehmend zu neuen Formen der Qualifikationspolitik gezwungen waren.<sup>1)</sup>

Das Auftreten von Qualifikationsproblemen setzt das Arbeitssystem des betroffenen Betriebes unter Reaktionszwang. Diese Reaktionen müssen allerdings keineswegs zwingend qualifikatorischer Art sein. Vielmehr ist es sehr wohl denkbar, daß der Betrieb mittels Veränderungen im Produktionsprozeß - eine Schwerpunktverlagerung im Produktionssortiment, Neukonstruktion von Einzelprodukten, Einsatz neuer Technologien, Umstellungen im Produktionsablauf oder auch eine Verlagerung des Produktionsstandortes - versucht (wenn möglich sogar antizipatorisch), die Ursachen für das Auftreten des Qualifikationsproblems zu beseitigen und dieses damit gewissermaßen zu eskamotieren.

Unter diesen eskamotierenden Problemlösungen scheint theoretisch wie empirisch jene von besonderer Bedeutung, die mit Hilfe von Veränderungen der Arbeitsorganisation an einer möglichst großen Zahl von Arbeitsplätzen die Qualifikationsanforderungen so reduziert bzw. verschiebt, daß sie von reichlich verfügbaren Arbeitskräften problemlos erfüllt werden können; dementsprechend entwickelt

1) Vgl. hierzu: Behr, M. v.: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Frankfurt/München 1981.

sich das betriebliche Arbeitssystem in Richtung des tayloristischen Idealtyps (2.).

Sind die Kosten oder Risiken des Weges eskamotierender Lösungen von Qualifikationsproblemen und einer verstärkten Akzentuierung tayloristischer Elemente des betrieblichen Arbeitssystems zu hoch, so verbleibt nur eine qualifikatorische Lösung. Die naheliegendste Lösung ist eine "externe". Solche Lösungen implizieren eine Akzentuierung der "professionellen" Elemente des betrieblichen Arbeitssystems, seine Entwicklung in Richtung auf den Idealtyp des "Facharbeiterbetriebes" (3.).

Qualifikatorische Lösungen interner Art hingegen, denen hier besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist, begründen oder verstärken die Strukturmomente des betrieblichen Arbeitssystems, die dem Idealtyp des "internen Marktes" entsprechen (4.).

## **2. Die eskamotierende Lösung von Qualifikationsproblemen durch "tayloristische" Veränderung der Arbeitsorganisation**

Angesichts aufbrechender Qualifikationsprobleme sind Betriebe stets mit der Frage konfrontiert, ob sie nicht die Möglichkeit haben, das Produkt und den Produktionsprozeß und/oder die Zuordnung von menschlicher Arbeitskraft zum Produktionsprozeß so zu verändern, daß angesichts der gegebenen Versorgungslage auf dem Arbeitsmarkt eine Qualifikationslücke gar nicht entsteht oder noch in der Entstehung von den Ursachen her beseitigt wird.

Zentrale Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Arbeitsorganisation zu. Lange Zeit hindurch galten zwar Arbeitsteilung, Arbeitsorganisation und Zuschnitt der Arbeitsaufgaben auch unter Sozialwissenschaftlern als bloße abhängige Variable des Produktionsprozesses und des in ihm jeweils realisierten technischen Entwicklungs-

niveaus ("Mechanisierungsgrad"). Erst seit einiger Zeit setzt sich verbreitet die Einsicht durch, daß Umstellungen in der Arbeitsorganisation nicht einfach von natürlichen Gesetzen technischen Fortschritts erzwungen werden, sondern zumindest auch Ausdruck - veränderter - betrieblicher Arbeitskräftestrategie sind. Im Lichte aktueller empirischer Befunde und theoretischer Reflektionen erscheint Arbeitsorganisation sogar zunehmend als zentrales Instrument, mit dessen Hilfe der Betrieb die optimale Nutzung menschlicher Arbeitskraft im Produktionsprozeß unter je spezifischen sozioökonomischen Bedingungen und in Übereinstimmung mit anderen betrieblichen Strategien der Erschließung und Absicherung von Absatzmärkten, der Produktinnovation usw. sicherstellt.<sup>1)</sup>

Veränderungen der Arbeitsorganisation, die dazu dienen, Qualifikationsprobleme "eskomotierend" zu lösen, laufen im Regelfalle darauf hinaus, durch Vertiefung der Arbeitsteilung, durch Standardisierung der Produktions- und Arbeitsabläufe, durch Aufgabenplanung und Gestaltung der Arbeitsverrichtungen an einer möglichst großen Zahl von Arbeitsplätzen Art und Niveau der Qualifikationsanforderungen generell zu reduzieren und insbesondere soweit an die qualifikatorische Ausstattung der verfügbaren Arbeitskräfte anzunähern, daß beide problemlos miteinander kompatibel sind.

Das geradezu klassische Beispiel solcher anforderungsreduzierender Veränderungen der Arbeitsorganisation als eskamotierende Form der Lösung von Qualifikationsproblemen liefert die Entwicklung der amerikanischen Industrie nach der Wende zum 20. Jahrhundert, d.h. in der Periode, in der ihre traditionelle Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften aus den westeuropäischen Ländern zu Ende ging und die aus Ost- und Südeuropa eingewanderten neuen Arbeitskräfte kaum über die damaligen zivilisatorischen Mindestbefähigungen verfügten. Beim "Taylorismus" steht die Arbeitsorganisation als Mittel zur Reduzierung von Qualifikationsbedarf im Vordergrund. Beim

1) Zusammenfassend hierzu: Lutz, B.: Technik und Arbeit - Stand, Perspektiven und Probleme industriesoziologischer Technikforschung. In: Ch.Schneider (Hrsg.): Forschung in der Bundesrepublik. Beispiele, Kritik, Vorschläge, Weinheim 1983.

"Fordismus" kombinieren sich Arbeitsorganisation und Veränderungen des Produkts. Zahlreiche Mechanisierungsprozesse (vielfach durch tayloristische Formen der Arbeitszergliederung induziert und ermöglicht) bewirkten Gleiches durch Veränderung der Produktionsverfahren.

Stets ging und geht es - etwas abstrakter formuliert - bei den Veränderungen von Produktionsprozeß und insbesondere von Arbeitsorganisation um eine weitgehende Entleerung der primär ausführenden Tätigkeiten von "unbestimmten" Aufgabenpartikeln, also von der Notwendigkeit zu Entscheidungen und Verrichtungen, die nicht streng vorprogrammiert sind und vom Arbeitenden in dem Sinne "Überschießende" Qualifikationen erfordern, als Kenntnisse und Fertigkeiten eingesetzt werden müssen, die in der normalen Arbeit kaum gebraucht werden (aber große Erfahrung und/oder eine systematische Ausbildung grundlegenden Charakters voraussetzen).

Überdies kann - anforderungsreduzierende Veränderungen ergänzend und unterstützend - die Gestaltung der Arbeitsorganisation auch dadurch zur eskamotierenden Lösung von andernfalls aufbrechenden Qualifikationsproblemen beitragen, daß sie höhere Anforderungstransparenz sicherstellt, die effizientere Arbeitskräfteselektion ermöglicht. Hier geht es dann vor allem darum, dank detaillierter Bestimmung und Definition der am einzelnen Arbeitsplatz gestellten Anforderungen und der bei der jeweiligen Arbeitskraft vorhandenen Arbeitsbefähigungen ("den richtigen Mann an den richtigen Platz") dafür Sorge zu tragen, daß bei den verfügbaren Arbeitskräften vorhandene, bisher nicht genutzte Kenntnisse, Fertigkeiten und Befähigungen identifiziert und gezielt als gewissermaßen kostenlose Qualifikationsressource nutzbar gemacht werden.

Generell sind allerdings eskamotierenden Lösungen von Qualifikationsproblemen durch - von tayloristischen Prinzipien gesteuerte - Veränderungen der Arbeitsorganisation recht enge **Grenzen** gezogen.

Diese Grenzen sind sowohl fertigungs- und produktionstechnischer wie qualifikatorischer Art:

Die Nutzung der Arbeitsorganisation zur eskamotierenden Lösung von Qualifikationsproblemen setzt - hierauf wurde bereits weiter oben verwiesen - Veränderungen von Produktionsprozessen und Arbeitsabläufen voraus, die ihrerseits zusätzlichen Qualifikationsbedarf an anderer Stelle erzeugen. Angesichts aufbrechender Qualifikationsprobleme das betriebliche Arbeitssystem im Sinne des Idealtyps tayloristischer Arbeitsorganisation zu verändern bzw. weiterzuentwickeln, liegt also nur unter einer doppelten Voraussetzung im Interesse des Betriebes:

- o daß - wegen der Einfachheit des Produktes und/oder seiner massenhaften Herstellung - der durch Veränderung der Arbeitsorganisation hervorgerufene zusätzliche Aufwand an "indirekter", planender und kontrollierender Arbeit nicht zu groß wird;
- o daß der hiermit verbundene zusätzliche Qualifikationsbedarf ohne Schwierigkeiten (und zu akzeptablen Kosten) gedeckt werden kann und nicht selbst zum Problem wird.

Dies doppelte Problem läßt sich sehr gut an dem Rationalisierungsprozeß demonstrieren, der in den 60er Jahren in zahlreichen, bis dahin relativ facharbeiterintensiven Fertigungsbetrieben des deutschen Maschinenbaus in Gang gesetzt wurde, um dem zunehmenden Facharbeitermangel durch vermehrte Beschäftigung von Arbeitskräften ohne spezifische Qualifikation - vor allem Ausländer bzw. Frauen - zu begegnen. Die arbeitsorganisatorischen und vor allem fertigungsorganisatorischen Maßnahmen, die den Kern dieses Rationalisierungsprozesses ausmachten (insbesondere die Auflösung der bisher bestehenden Werkstättenfertigung mit Übergang zur Fertigung von Teilefamilien, die in erster Linie höhere Standardisierung, größere Fertigungslose und vermehrten Einsatz spezialisierter Werkzeugmaschinen ermöglichte), erforderten allerdings einen starken Ausbau der fertigungsnahen technischen Dienste, wie Instandhaltung, Werkzeugvoreinstellung, Detailkonstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung und Qualitätskontrolle, die alle schwierigeren bzw. schwer standardisierbaren Aufgaben und Funktionen zu übernehmen hatten, die aus der unmittelbaren Fertigung ausgegliedert wurden.

Der mit der starken Expansion fertigungsnaher technischer Dienststellen verbundene Qualifikationsbedarf, der sich einerseits auf qualifizierte Facharbeiter für Werkzeug- und Vorrichtungsbau, Instandhaltung, Werkzeugvoreinstellung, Prototypenbau u.ä., andererseits auf Techniker für die neu geschaffenen oder expandierenden technischen Büros richtete, konnte freilich im Falle des deutschen Maschinenbaus so lange ohne Schwierigkeiten befriedigt werden, als er massiven beruflichen Interessen der Facharbeiter, insbesondere am Aufstieg in Angestelltentätigkeiten, entgegenkam; überdies wurde auf diese Weise nicht nur ein Gutteil des sonst zu erwartenden Widerstandes gegen Rationalisierungsmaßnahmen neutralisiert, sondern auch die betriebliche Loyalität dieser traditionell besonders verhandlungsstarken Arbeitnehmergruppen gestärkt.

Die Ergebnisse dieses Rationalisierungsprozesses wurden allerdings - hierauf ist weiter unten noch mehrmals einzugehen - in dem Maße problematisch, in dem im Laufe der 70er Jahre die veränderten technischen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu nachhaltig verstärkter Produktinnovation und Fertigungsflexibilität zwangen, wodurch entweder die qualifikationsreduzierenden Effekte der Arbeitsorganisation in Frage gestellt oder die zu ihrer Aufrechterhaltung aufzuwendenden indirekten Kosten inakzeptabel geworden wären.<sup>1)</sup>

Stets gilt, daß betriebliche Arbeitssysteme nur unter ganz exzeptionellen Bedingungen vollständig und umfassend dem Idealtyp „tayloristischer Arbeitsorganisation“ entsprechen können; der Regelfall scheint vielmehr in einer mehr oder minder hybriden Kombination von Arbeitskräftestrategien zu bestehen, die sich auf jeweils verschiedene, meist scharf voneinander geschiedene Gruppen der Beschäftigten richten.

---

1) Zur Entwicklung im Maschinenbau vgl. vor allem: Weltz, F. u.a.: Facharbeiter im Industriebetrieb - Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben, Frankfurt 1974; Lutz, B.; Kammerer, G.: Das Ende des graduerten Ingenieurs? - Eine Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion, Frankfurt/Köln 1975; Mickler, O.: Facharbeit im Wandel, Frankfurt/New York 1981 und Schultz-Wild, R. u.a.: Flexible Fertigung und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München 1986.



### **3. Die externe Lösung: Rekrutierung fachlich qualifizierter Arbeitskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt und Akzentuierung professioneller Arbeitsorganisation**

Eine externe Lösung betrieblicher Qualifikationsprobleme liegt dann vor, wenn der Betrieb den ungedeckten Qualifikationsbedarf so definiert, daß er durch Neueinstellung von Arbeitskräften befriedigt werden kann, die eine spezifische, berufsfachliche Qualifikation besitzen, die der Betrieb bisher nicht oder allenfalls in sehr geringem Umfang genutzt hat.

Unter "berufsfachlicher" oder auch "professioneller" Qualifikation ist ein Insgesamt von Kenntnissen und Fertigkeiten zu verstehen, das

- o mit allenfalls kurzer Einarbeitungszeit zur Beherrschung aller in einem "Berufsfeld" normalerweise vorkommenden Aufgaben und Probleme befähigt;
- o im Sinne eines "Markenartikels" mit hoher Verlässlichkeit arbeitsmarktgängig ist.

Derartige berufsfachliche oder professionelle Qualifikationen können auf verschiedene Weise erworben werden, wobei jedoch jeweils ein Mindestmaß an institutioneller Regelung unvermeidbar ist. Die beiden wichtigsten Formen sind einerseits Ausbildungsgänge in öffentlichen (oder auch privaten, aber öffentlich in irgendeiner Weise anerkannten) Bildungseinrichtungen vom Typ Fachschule oder Hochschule, andererseits stärker praktisch ausgerichtete Ausbildungsgänge vom Typ der traditionellen Handwerkslehre oder der - didaktisch durchstrukturierteren und theoriehaltigeren - modernen Industrielehre. Externe Qualifizierung und externe Lösung von Qualifikationsproblemen in dem hier benutzten Sinne schließen also nicht aus, daß der Qualifizierungsprozeß ganz überwiegend im Betrieb und im betrieblichen Produktionsprozeß erfolgt; Voraussetzung ist lediglich,

daß sein Ergebnis durch eine über den Betrieb hinaus zweifelsfrei anerkannte Prüfung nachgewiesen ("zertifiziert") wird und daß die so erworbene Qualifikation demzufolge auf dem zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt verwertet werden kann.

Historisch und empirisch gibt es eine große Zahl von **Beispielen für externe Lösungen** von betrieblichen Qualifikationsprozessen.

Besonders häufig sind Fälle, in denen Betriebe Arbeitskräfte mit seit längerem bekannten und anerkannten berufsfachlichen Qualifikationen erstmals (im Grenzfall auch: substantiell mehr als bisher) einstellen - vor allem (aber nicht nur), weil veränderte ökonomische und technischen Daten einen Leistungsinput in das Produktionssystem erfordern, der von den bisher eingesetzten Arbeitskräften nicht (nicht mehr) erbracht werden kann.

So hat z.B. der deutsche Maschinenbau, in dem bis dahin ausschließlich (oder doch wenigstens ganz überwiegend) Fachkräfte mit Maschinenbau-Qualifikationen (Maschinenschlosser bzw. Werkzeugmaschinenfacharbeiter auf der einen Seite, Maschinenbautechniker und -ingenieure auf der anderen Seite) beschäftigt waren, in den 60er Jahren damit begonnen, Fachkräfte mit elektrotechnischer und vor allem elektronischer Qualifikation einzustellen, da eine kompetente Lösung der Antriebs- und insbesondere Steuerungsprobleme für die Qualität der Produkte immer wichtiger wurde.<sup>1)</sup>

In verschiedenen (vor allem romanischen) Industrienationen spielten - als ein ganz anders gelagertes Beispiel - für militärische Zwecke ausgebildete Ingenieure (das berühmteste Beispiel: die ehemaligen Schüler der Ecole Polytechnique, die noch heute nicht dem Unterrichtsministerium, sondern dem Verteidigungsministerium untersteht) sowie technische Dienstgrade der Marine im frühen Industrialisierungsprozeß eine wichtige Rolle, wenn es darum ging, kategorial neuartigen Qualifikationsbedarf zu decken. Ähnliches galt im 19. Jahrhundert in der deutschen Wirtschaft auch für die (ursprünglich vor allem im Hinblick auf die Übernahme von Funktionen in der öffentlichen Verwaltung ausgebildeten) Juristen.

1) Vgl. hierzu z.B. Lutz, Kammerer, ebd., 1975.

Solche Formen der externen Lösung von Qualifikationsproblemen haben zahlreiche Vorteile für den Betrieb:

Ihr **produkt- und fertigungstechnisches Potential** - im Hinblick auf Flexibilität, Improvisation, Lösung neuartiger Probleme und Innovation - ist sehr groß. Es fallen kaum Kosten für die Umstellung der Arbeitsorganisation (wie im Falle eskamotierender Lösungen) oder Qualifizierungskosten (wie bei der noch darzustellenden internen Lösung) an. Was die neu eingestellten Arbeitskräfte mit hoher Verlässlichkeit können, läßt sich meist ohne große Schwierigkeiten ex ante bestimmen. Auch sind externe Lösungen von Qualifikationsproblemen innerhalb bestimmter Grenzen recht gut mit anderen Arbeitskräftestrategien kombinierbar, die dem Idealtypus der tayloristischen Arbeitsorganisation entsprechen; die Voraussetzung ist lediglich, daß die auf den externen berufsfachlichen Märkten rekrutierten Arbeitskräfte durch deutliche Segementationslinien vom Rest der Beschäftigten getrennt werden können.

Allerdings sind solche Lösungen auch an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden, die deutlich die ihnen gezogenen **Grenzen** bezeichnen.

(1) Zunächst einmal sind externe Lösungen an die **Leistungsfähigkeit berufsfachlicher Märkte** gebunden. Solche Märkte können jedoch nur funktionieren, wenn das Verhältnis zwischen Neuzugang an Fachkräften und Bedarf längerfristig einigermaßen ausgeglichen ist. Arbeitsmärkte dieser Art reagieren vor allem empfindlich auf rasch steigende Nachfrage, die insbesondere dann auftreten kann, wenn Veränderungen in den ökonomischen oder technischen Rahmenbedingungen viele Betriebe gleichzeitig treffen und zu ähnlichen arbeitskräftestrategischen Optionen veranlassen. Dies führt in der Regel schnell zu Preisreaktionen, in deren Gefolge die angestrebte Lösung prohibitiv teuer werden kann; auch sind dann von seiten der beteiligten Beschäftigten, die sowohl als Ausbilder wie als Nachfrager auf dem je-

weiligen fachlichen Markt auftreten, Abwehraktionen zu erwarten, die das für sonstige Nachfrager noch verfügbare Angebot weiter verknappten. Und es kann lange Zeit dauern, bis ein berufsfachlicher Teilmarkt nach solchen Turbulenzen wieder ins Gleichgewicht kommt. Doch liegt es in aller Regel außerhalb dessen, was ein einzelner - selbst großer und kapitalstarker - Betrieb bewirken kann, derartige destabilisierende Prozesse auf für ihn wichtigen berufsfachlichen Märkten zu verhindern.

(2) Weiterhin sind in den meisten Fällen externe Lösungen betrieblicher Qualifikationsprobleme nur dann praktikabel, wenn sich der zu deckende Qualifikationsbedarf mit dem **bestehenden System berufsfachlicher Qualifikationen, Ausbildungsgänge und Teilarbeitsmärkte** in Übereinstimmung bringen läßt. Zwar darf man sicherlich weder die Spannbreite unterschätzen, innerhalb derer Betriebe spezifischen Qualifikationsbedarf im Hinblick auf die fachliche Struktur des Angebots am Arbeitsmarkt definieren können; auch darf man die Anpassungsfähigkeit professionell standardisierter Qualifikationen an neuartige Aufgaben nicht zu gering veranschlagen. Dennoch kann keineswegs ausgeschlossen werden, daß erfolgreiche externe Lösungen von Qualifikationsproblemen davon abhängen, daß es zu mehr oder minder weitreichenden Innovationen in der Art und Weise kommt, wie Arbeitskräfte herangebildet, wie Qualifikationen erzeugt und wie sie "vermarktet" werden. Dies ist in aller Regel dann der Fall, wenn Betriebe mit Qualifikationsproblemen konfrontiert sind, die nicht nur für sie allein, sondern für viele Betriebe gleicher oder ähnlicher Art im gleichen Arbeitsmarkt-Einzugsgebiet neuartig sind. Innovationen dieser Art zu initiieren, übersteigt jedoch fast immer das, was einzelbetriebliche Arbeitskräftestrategien, jeweils auf sich gestellt, zustande bringen können. Auf den ganz anders gelagerten Fall, daß mehrere Betriebe in ähnlicher Situation gemeinsam eine qualifizierungspolitische Initiative ergreifen, wird weiter unten (Kap. VI) noch einzugehen sein.

(3) Endlich muß ein Betrieb, der erstmals in größeren Mengen Arbeitskräfte mit einer berufsfachlich-professionellen Qualifikation rekrutiert (oder doch erstmals massiv in bestimmten Betriebsteilen einsetzt) bei der Gestaltung seines Arbeitssystems **Standards und Normen von Arbeitsbedingungen und Gratifikationen, von Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz, von Kooperation und Hierarchie** akzeptieren, die überbetrieblicher, professionsspezifischer Natur und insofern dem jeweiligen berufsfachlichen Teilarbeitsmarkt, dem sich der Betrieb hiermit anschließt, inhärent sind. Je spezifischer die in Frage stehende fachliche Qualifikation ist, je höher der Wert dieser Qualifikation gesellschaftlich eingeschätzt wird und je ausgeprägter die Institutionalisierung ihres Erwerbs und ihres Nachweises ist, desto mehr muß der Betrieb, will er sich diese Qualifikation in größerem Umfange zunutze machen, auch solche externen Strukturen und Regelungen übernehmen. Er muß dies selbst dann tun, wenn diese mit den bestehenden betrieblichen Verhältnissen schwer in Einklang zu bringen sind, eingespielte und bewährte Mobilitäts- und Allokationsregeln über den Haufen werfen, das bestehende Lohn- und Gehaltsgefüge sprengen usw.

Die Option für eine externe, in diesem Sinne professionelle Lösung betrieblicher Qualifikationsprobleme ist niemals bloß eine qualifikationspolitische Entscheidung; die vielen mit ihr verbundenen Vorteile müssen stets auch mit einer oftmals sehr tiefgreifenden Umstrukturierung des betrieblichen Arbeitssystems erkaufte werden, die überdies einem erheblichen Verzicht des Betriebes auf die freie Gestaltung seiner Arbeitsverhältnisse gleichkommt.

#### **4. Die interne Lösung: Interner Arbeitsmarkt und Qualifizierung im Betrieb**

Interne Lösungen von Qualifikationsproblemen definieren sich dadurch, daß der jeweilige Betrieb nicht auf den äußeren Arbeits-

markt bzw. auf die Ergebnisse von Qualifizierungsprozessen zurückgreift, die sich ganz oder teilweise außerhalb seiner Hoheit vollzogen haben, sondern durch geeignete Maßnahmen dafür Sorge trägt, daß die zur Schließung der Qualifikationslücke benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse in ausreichendem Grad und in ausreichendem Umfang von Angehörigen seiner eigenen Belegschaft erworben werden.

Interne Lösungen betriebliche Qualifizierungsprobleme können eine Vielzahl von Formen annehmen, von denen nur ein Teil im engeren Sinne - explizit - als Qualifizierung zu bezeichnen wäre.

Derartige **explizite Qualifizierung** betriebsinterner Art charakterisiert sich durch eine sehr hohe Variabilität von Dauer und Intensität, Zugangsvoraussetzungen und Zugangsregelungen, Teilnehmerkreis und Qualifizierungsziel, die es dem Betrieb gestattet, jeweils mit einem Minimum an Aufwand - direkte Kosten, Arbeitsausfälle und eventuelle Auswirkungen auf die Gratifikation - den notwendigen Qualifizierungseffekt zu erzielen. Zugleich hat der Betrieb hierbei die Möglichkeit, je nach seinen eigenen Bedürfnissen und Ressourcen vorhandene externe Qualifizierungsgelegenheiten zu nutzen, ohne die für ihn nachteiligen Nebenwirkungen vieler externer Lösungen in Kauf nehmen zu müssen, so etwa durch Entsendung einzelner Mitarbeiter zu von ihm ausgewählten Ausbildungsstätten, durch Heranziehung von Fachleuten anderer Firmen zur Schulung der eigenen Mitarbeiter oder auch, besonders kostengünstig, durch mehr oder minder offizielle Ermunterung der Mitarbeiter, externe Weiterbildungsmöglichkeiten wahrzunehmen (wobei es dann dem Betrieb offensteht, inwieweit er hierbei erworbene Qualifikationen tatsächlich nutzt bzw. anerkennt und honoriert).<sup>1)</sup>

1) Sehr aufschlußreiche Beispiele hierzu sind in der japanischen Industrie zu finden. Vgl. hierzu insbesondere: Ernst, A.: Japans langer Abschied von der Vollbeschäftigung - Arbeitsmarktstrukturen und Entwicklung, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Nr. 147, Hamburg 1986.

Noch wichtiger sind jedoch die vielfältigen Formen **impliziter Qualifizierung**, die allesamt darauf angelegt sind, im normalen Arbeitsprozeß die natürliche, spontane Lernfähigkeit der Beschäftigten und ihr Interesse daran zu nutzen, durch den Erwerb zusätzlicher Kenntnisse und die Ausbildung zusätzlicher Fähigkeiten ihre Arbeitssituation, ihren beruflichen Wert und ihre beruflichen Chancen zu verbessern.

Implizite Qualifizierung dieser Art ist im Regelfalle mit einem für den Betrieb sehr günstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis verbunden:

Gelingt es dem Betrieb, Arbeitsorganisation und Auslegung der einzelnen Arbeitsplätze so zu gestalten und die an ihnen abgeforderte Leistung so zu definieren, daß bei deren Erbringung immer wieder Lernchancen auftreten und Lernmotivationen erzeugt werden, so kann er im Laufe der Zeit die Breite und Tiefe der Qualifikation größerer Teile seiner Beschäftigten nennenswert erhöhen, ohne daß ihm hierbei irgendwelche direkten Kosten entstehen würden. Und selbst dann, wenn implizite Qualifizierung erfordert, daß bei der Arbeitsorganisation, der Auslegung der Arbeitsplätze und der Definition der abgeforderten Leistung gewisse Abweichungen von einem anderenfalls erzielbaren Optimum in Kauf genommen werden, lassen sich doch solche Kosten meist ohne große Schwierigkeit unter Kontrolle halten.

Weiterhin darf man, will man die Rentabilität impliziter Formen interner Qualifizierung richtig beurteilen, nicht nur die Qualifizierungskosten berücksichtigen. Nicht minder wichtig ist die hiermit verbundene Chance des Betriebes, den Erwerb und die Nutzung nennenswerter Qualifikationsinkremente entweder gar nicht oder nur relativ geringfügig zu gratifizieren, indem er sie z.B. als integralen Bestandteil der zu erbringenden Arbeitsleistung definiert oder gegen andere Vorteile, wie z.B. leichtere bzw. interessantere Arbeit, aufrechnet, die mit erfolgreicher interner Qualifizierung verbunden sind.

Sicherlich kann implizite Qualifizierung im Arbeitsprozeß auch unter günstigen Bedingungen nur in kleinen Schritten erfolgen, so daß die hierbei erzielbaren Zuwächse an Qualifikation kurzfristig nicht sehr bedeutsam sind. Längerfristig verfügt der Betrieb freilich über viele Möglichkeiten, solche kleinen Lernschritte miteinander zu kombinieren und auf diese Weise - in aller Regel im Zusammenhang mit Mobilitätsprozessen, die nacheinander auf immer anspruchsvollere Arbeitsplätze führen - im Laufe der Zeit eine substantielle Erhöhung des Qualifikationsniveaus sicherzustellen (zumindest bei jenen Arbeitskräften, die nicht unterwegs wegen mangelnder Lernfähigkeit oder Lernbereitschaft ausgesiekt wurden).

Für die Aufwands-Ertrags-Relation bei interner Qualifizierung ist vor allem bedeutsam, daß ihr Ergebnis in aller Regel "betriebsspezifisch" ist.

Mit dem Begriff der **"betriebsspezifischen Qualifikation"** wird in diesem Zusammenhang eine ganze Klasse von spezifischen Fähigkeiten und Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrungen mit jeweils mehr oder weniger eng begrenztem Einsatzfeld bezeichnet, das in vielen Fällen nicht einmal einen ganzen Betrieb, sondern lediglich ganz bestimmte Betriebsabteilungen, Produktionsanlagen oder Produktionsprozesse umfaßt.

Im Prinzip wäre natürlich durchaus denkbar, daß ein mehr oder minder großer Teil der von Arbeitskräften im Zuge einer internen Lösung erworbenen zusätzlichen Qualifikationen berufsfachlichen Charakter trägt, also von einem Betrieb zum anderen transferierbar ist, und zwar unter Umständen sogar in einer Form, die den Tauschwert der Arbeitskraft auf dem zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt erhöht. Beispiele hierfür ließen sich unter anderem aus den Frühzeiten des Computereinsatzes anführen, als vielfach erfolgreiche interne Qualifizierung und sie nachweisende berufliche Bewährung beim Branchenführer IBM durchaus "Markenartikel"-Eigenschaften auf dem



rasch expandierenden, neuen Teilarbeitsmarkt für Computerpersonal besaßen.

Dies dürfte jedoch aus drei Gründen die Ausnahme bleiben:

(1) Je mehr der im Betrieb in die Wege geleitete Qualifizierungsprozeß unmittelbar auf die spezifischen Gegebenheiten dieses Betriebes bezogen ist, desto impliziter kann er sein, desto mehr können der Arbeitsvollzug als Lerngelegenheit und der Produktionsprozeß als Lernort genutzt werden; Qualifizierung wird dann kein vom Arbeitsvollzug besonderer Prozeß, der beispielsweise mit Verlust von Arbeitszeit und mit organisatorischen Vorbereitungen und Aufwendungen verbunden ist, sondern bleibt Bestandteil des Arbeitsalltags; vor allem wird es auf diese Weise besonders leicht, die spontane individuelle oder kollektive Lernfähigkeit der Arbeitskräfte nutzbar zu machen und mit geringen Gratifikationsaussichten starke Lernimpulse auszulösen (wobei im Grenzfall sehr wohl allein die Lernchance eine ausreichende Gratifikation darstellen kann).

(2) Je betriebsspezifischer das jeweils zu erreichende Lernziel definiert wird, desto geringer wird unter sonst gleichen Bedingungen der zur Schließung des Qualifikationsdefizits notwendige Lernaufwand; Betriebsspezifität der Qualifizierungsprozesse, d.h. Beschränkung des dabei Vermittelten auf die speziellen Erfordernisse des Betriebs unter Ausklammerung aller anderen Momente, ist also ein wirksames Mittel der Reduzierung von Qualifikationsaufwendungen.

(3) Schließlich kann, bleibt die so erworbene Qualifizierung betriebspezifisch, der Preis für die höher qualifizierte Arbeit unter Kontrolle und im Grenzfall der Preiszuwachs bei Null gehalten werden; da sich für die zusätzlich erworbene Qualifikation kein Preis auf dem freien Arbeitsmarkt bilden kann, haben die so qualifizierten Arbeitskräfte kaum Bezugspunkte und Vergleichsmöglichkeiten, mit denen sie die Forderung nach höherer Entlohnung begründen könnten;

eine Erhöhung ihrer materiellen und immateriellen Gratifikation kann auf das Maß beschränkt bleiben, das zur Sicherung ausreichender Lernmotivation notwendig ist.

Endlich ist unter den Vorteilen interner Qualifizierung noch die Tatsache zu nennen, daß sie sich sehr gut mit praktisch allen anderen Lösungsformen von Qualifizierungsproblemen kombinieren läßt. So werden beispielsweise implizite Formen interner Qualifizierung oft dazu genutzt, den bei eskamotierenden Problemlösungen verbleibenden oder im Laufe der Zeit (wieder) neu auftretenden Qualifikationsbedarf zu decken. Doch eignen sich sowohl implizite wie explizite Formen interner Qualifizierung auch sehr gut dazu, den Effekt externer Lösungen nachhaltig zu steigern, indem sie beispielsweise rasche Diffusion bestimmter Kenntnisse sicherstellen, die zunächst nur von einzelnen, neu eingestellten Arbeitskräften als Bestandteil ihrer im Betrieb oder im jeweiligen Betriebsteil neuen berufsfachlichen Qualifikation mitgebracht wurden, oder indem sie dafür Sorge tragen, daß berufsfachliche Qualifikationen schnell und zuverlässig um die Beherrschung betriebsspezifischer Aufgaben und Problemlagen erweitert werden.

Angesichts all dieser Vorteile darf freilich eines nicht vergessen werden: Jeder Betrieb, der sich erstmals oder verstärkt der Option interner Lösungen von Qualifikations- (und im generellen Sinne: Arbeitskräfte-)Problemen bedient, muß hierfür auch einen Preis zahlen, der - wie nunmehr zu zeigen - in einer dem angestrebten Qualifizierungseffekt etwa proportional tiefgreifenden Umstrukturierung des betrieblichen Arbeitssystems in Richtung auf den Idealtypus des internen Marktes besteht.



## KAPITEL III

### MERKMALE BETRIEBLICHER ARBEITSSYSTEME VOM TYPUS DES INTERNEN ARBEITSMARKTES

Wenngleich interne Qualifizierung als, wie eben gezeigt, in vielen Konstellationen besonders effektive Form der Lösung betrieblicher Qualifikationsprobleme sicherlich nicht das einzige arbeitskräftestrategische Ziel darstellt, das Betriebe mit der Installierung eines Arbeitssystems vom Typ des internen Marktes verfolgen, so ist doch die Bedeutung der Qualifizierungsfunktion in betrieblichen Arbeitssystemen dieser Art so groß, daß es legitim erscheint, an dieser Funktion paradigmatisch die sie beherrschende Logik zu demonstrieren und die wichtigsten der von ihr erforderten Strukturelemente zu bestimmen.

Vier Bestandteile betrieblicher Arbeitssysteme seien in dieser Perspektive näher betrachtet: (1) Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung, (2) Arbeitseinsatz und interne Mobilität, (3) Interessenorientierung der Arbeitnehmer und (4) Instrumente und Organisationsform betrieblicher Personalpolitik.

Indem bei der Behandlung dieser vier Strukturmomente Schritt für Schritt Aufbau und Funktionsweise innerbetrieblicher Arbeitsmärkte - primär in der Perspektive interner Qualifizierung, soweit jedoch ohne übermäßige Komplikation der Darstellung möglich, über diese Perspektive hinausgreifend - entfaltet werden, stellt sich mit zunehmender Dringlichkeit auch die Frage nach den Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit ein Betrieb in der Lage ist, derartige Strukturmomente effizient und ohne sein Überleben gefährdende Kosten auszubilden. Diese Frage wird explizit im nächsten Kapitel (Kap. IV) aufzunehmen sein.

## 1. Arbeitsteilung, Arbeitsorganisation und interne Qualifizierung

Die Zuordnung von menschlicher Arbeitskraft zu Produktionsprozessen, die Ausgestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstellen, die Festlegung der Arbeitsaufgaben, in denen sich die vom Produktionsprozeß erforderte Arbeitsleistung konkretisiert, und die Kombination solcher Aufgaben zu Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätzen einer Arbeitskraft, die Formen der - vertikalen, horizontalen und funktionalen - Arbeitsteilung, die hierbei entstehen bzw. an denen sich die Definition der Tätigkeiten und Arbeitsplätze orientiert -, dies alles ist von essentieller Bedeutung für das Zustandekommen und die Wirksamkeit interner Qualifizierung. Deshalb ist die Arbeitsorganisation in dem hier umrissenen Verständnis eine zentrale Dimension jedes betrieblichen Arbeitssystems vom Typ des internen Arbeitsmarktes. Deshalb muß auch jeder Betrieb, der die Vorteile interner Qualifizierung nutzen will und zu diesem Zweck sein Arbeitssystem in dieser Richtung entwickelt, mehr oder minder tiefgreifende Veränderungen seiner Arbeitsorganisation akzeptieren.

In zweifacher Weise hängen Arbeitsorganisation und interne Qualifizierung zusammen:

Einmal geht es darum, daß in einer bestimmten Gestaltung der Arbeitsorganisation unmittelbar qualifizierende Effekte angelegt sind, die dann stets - im eben definierten Sinne - impliziter Art sind. Zum anderen können explizite Qualifizierungsprozesse, die von irgendwelchen betrieblichen Instanzen (oder auch außerbetrieblichen Stellen, die im Auftrag des Betriebes handeln) organisiert werden, von bestimmten Momenten der Arbeitsorganisation erleichtert, in ihrer Effizienz gesteigert, kontrolliert oder auch korrigiert werden, so daß von qualifizierungsunterstützenden Effekten von Arbeitsorganisation gesprochen werden kann.

### a) Qualifizierende Effekte von Arbeitsorganisation

Nahezu alle Formen impliziter, in den Arbeitsprozeß gewissermaßen eingeflochtener Qualifizierung (die im Rahmen interner Lösungen von Qualifikationsproblemen zumeist eine sehr wichtige Rolle spielen) sind mit bestimmten Anforderungen an die jeweilige Arbeitsorganisation verbunden. Im Grenzfall kann der zu erzielende qualifikatorische Effekt das dominante Strukturmuster horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung liefern; Formen der Arbeitsorganisation, in denen die Qualifizierungsfunktion sich mit komplementären oder parallelen Funktionen rekrutierungs-, lohn- oder leistungspolitischer Art kombiniert, lassen sich sehr häufig beobachten.

Das durchgängige Prinzip aller auf die Erzeugung von Qualifizierungseffekten ausgelegten Formen der Arbeitsorganisation besteht darin, innerhalb eines bestimmten Betriebsbereiches (z.B. einer Werkstatt oder einer Produktionsanlage) die Arbeitsplätze (hier als die Summe der jeweils einer individuellen Arbeitskraft zugewiesenen Aufgaben verstanden) nach dem Muster einer Treppe mit jeweils von Stufe zu Stufe partiell gleichen, partiell höheren Qualifikationsanforderungen zu arrangieren: Hat ein Arbeitnehmer einen gegebenen Arbeitsplatz lange genug zufriedenstellend ausgefüllt, so besteht eine erhebliche Wahrscheinlichkeit dafür, daß er auch eine ausreichende Kenntnis der und Vertrautheit mit den Aufgaben des nächstschwierigen Arbeitsplatzes erworben hat, mit dessen Inhaber er unmittelbar kooperiert; soweit möglich, kann dies noch durch dessen gelegentliche Vertretung unterstützt (und im übrigen von den Vorgesetzten sehr genau kontrolliert) werden; wird dann dieser Arbeitsplatz vakant, so sind die wichtigsten an ihm benötigten Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen bei dem "Aufrücker" bereits mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhanden, ohne daß deren Erwerb dem Betrieb nennenswerte Kosten verursacht hätte.

Dieses Prinzip schrittweiser Qualifizierung in einer treppenförmig angeordneten Arbeitsplatzstruktur ist weit verbreitet und in der sozialwissenschaftlichen Literatur vielfach beschrieben. Das wohl klassische Beispiel wird geliefert von der Besetzung eines Hochofens, wo die unterste Stufe im allgemeinen dem - gänzlich ungelerten, lediglich zur Verrichtung grober körperlicher Arbeit herangezogenen - "Platzarbeiter" entspricht, von wo aus traditionell Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten über den fünften bzw. vierten Schmelzer bis zum ersten Schmelzer, dem Oberschmelzer oder Schmelzmeister und letztlich dem Hochofenmeister gegeben waren. Weitgehend identische Strukturen waren und sind teilweise auch noch heute vor allem bei stark anlagengebundenen Fertigungen ("Prozeßfertigungen") zu beobachten, so etwa in der chemischen Industrie, in der Papierindustrie oder in Zementfabriken.<sup>1)</sup>

Bei einer diesem Prinzip Rechnung tragenden Arbeitsorganisation besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem maximalen, insgesamt zu erzielenden Qualifizierungseffekt und der "Vertikalität" der Arbeitsplatzstruktur, d.h. dem Grad der vertikalen Arbeitsteilung und der Zahl der hierarchisch-qualifikatorischen Stufen. Dieser Zusammenhang ergibt sich daraus, daß - normale Bedingungen im Arbeitsprozeß und normale Lernfähigkeit der Mehrzahl der Arbeitskräfte vorausgesetzt - spontanes Lernen im Arbeitsprozeß eine begrenzte Reichweite hat. Je größer also die qualifikatorische Distanz zwischen dem einfachsten und dem schwierigsten Arbeitsplatz, dem ersten und dem letzten Glied der qualifizierenden Mobilitätskette, desto mehr Stufen müssen vorgesehen werden, desto mehr Zwischenglieder muß die Kette haben.

Dies bedeutet dann auch, daß unter sonst gleichen Bedingungen in der Gestaltung der Arbeitsorganisation qualifikatorische Funktionen um so stärker dominieren (müssen), je größer das im Extremfall zu überbrückende Qualifikationsdifferential ist. Sollen hingegen über die ganze Arbeitsplatz- und Arbeitskräftestruktur hinweg nur geringere

---

1) Vgl. hierzu vor allem Doeringer, P.B.; Piore, M.J.: Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Lexington/Mass. 1971, sowie Drexel, I.; Nuber, Ch.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.

oder mittlere Qualifikationsinkremente erzielt werden, so kann die Arbeitsorganisation weit stärker von anderen betrieblichen Zielen geprägt sein.

In dem angeführten Fall einer Hochofenbesatzung ist der durch die Arbeitsorganisation zu sichernde Qualifikationseffekt traditionell sehr groß und entspricht wohl in etwa der Differenz zwischen einem einfachen Ungelernten einerseits und einem qualifizierten Facharbeiter andererseits. Hier liefert dann vermutlich auch die Qualifizierungsfunktion das dominante Muster der Arbeitsteilung (wenngleich dies heute weitgehend durch die Tatsache verdeckt wird, daß sich die Entwicklung der Hochofentechnik bzw. die Auslegung der Mensch-Maschine-Schnittstellen ihrerseits seit langem an diesem Muster orientiert, so daß es hochgradig mit den technischen Anlagen und den Bedienungselementen kongruent wurde, also auch als technisch notwendig erscheint).

Je geringer demgegenüber der erstrebte Qualifizierungseffekt ist, desto mehr kann die Arbeitsorganisation von anderen Zielen und Zwecken beherrscht werden, so etwa der Sicherung von hoher Mengenleistung oder von Motivation und Loyalität.

Ein recht gutes Beispiel für eine Arbeitsorganisation, bei der das Zustandebringen impliziter Qualifizierungsprozesse allenfalls ein sekundäres Strukturmuster darstellt, läßt sich in der amerikanischen Automobilindustrie beobachten, in der ja zum Teil streng normierte Senioritätsketten zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen bestehen. Sicherlich soll das Durchlaufen dieser die interne Mobilität steuernden Ketten partiell auch den Erwerb bestimmter Kenntnisse und Erfahrungen sichern; ganz überwiegend scheint jedoch der Zuschnitt der somit verketteten Arbeitsplätze nicht primär auf Qualifikationsgewinn, sondern vorwiegend auf möglichst problemlose Besetzbarkeit mit nur wenig qualifizierten und wenig erfahrenen Arbeitskräften, und ihre Verkettung vor allem auf die Erzeugung von Leistungsmotivation durch Aussicht auf Zugang zu angenehmeren Arbeitsplätzen bzw. auf Schaffung von Bewährungs- und Selektionsmöglichkeiten für Arbeitskräfte mit erwünschtem Verhalten abgestellt zu sein.<sup>1)</sup>

1) Vgl. hierzu beispielsweise Köhler, Ch.: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1981.



In erheblichen Teilen der deutschen Industrie, vor allen Dingen in der mechanischen Fertigung, bestehen Formen von Arbeitsorganisation, die zwar primär an Zielen leistungspolitischer Art (hohe Mengenleistung der Maschinenbediener bei Einhaltung relativ hoher Qualitätsstandards) und fertigungspolitischer Natur (schnelle Reaktionsfähigkeit einer primär auf Bearbeitung großer Lose abgestellten Fertigung im Falle kurzfristiger Umdispositionen, beschleunigter Durchschleusung von Sonderaufträgen u.ä.) orientiert sind, die dennoch als eine z.T. ursprünglich gar nicht intendierte Nebenfolge implizite Qualifizierungsprozesse mit erheblichen Effekten in Gang setzen und halten.<sup>1)</sup>

Diese Möglichkeit, bei der Auslegung von Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation implizite Qualifizierung mit anderen betriebs- (und vor allem, aber nicht nur arbeitskräfte-)politischen Zielen zu kombinieren, macht offensichtlich einer der besonderen Stärken einer auf Internalisierung gestellten Arbeitskräftestrategie aus.

So läßt sich in vielen historisch-empirisch beobachtbaren Fällen die jeweilige Arbeitsorganisation recht präzise als sehr effizientes Amalgam von Strukturelementen betrieblicher Arbeitssysteme vom Typus tayloristischer Arbeitsorganisation und vom Typus des internen Marktes beschreiben, da sie in je variierten Proportionen sowohl "eskalotierende" wie "interne" Lösungsmomente von Qualifikationsproblemen enthält, indem sie Anforderungsreduktion mit der Sicherung impliziter Qualifizierungsprozesse kombiniert.

Solche Zielkombinationen lassen sich oftmals ohne Schwierigkeit aus der jeweiligen Arbeitsplatzstruktur und den sie beherrschenden Formen von - vor allem vertikaler - Arbeitsteilung ablesen: Je mehr das betriebliche Arbeitssystem durch starke tayloristische Momente qualifikationsreduzierender Arbeitsteilung, also von der Intention be-

---

1) Vgl. hierzu die sehr detaillierte Darstellung einer typischen Fertigungsabteilung bei Schultz-Wild, R. u.a.: Flexible Fertigung und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München 1986.

stimmt ist, auf dem Arbeitsmarkt in großen Mengen rekrutierbare Arbeitskräfte unmittelbar und problemlos einsetzen zu können, desto stärker dominiert in der Arbeitsorganisation eine horizontale, stark parzellierende Arbeitszerlegung, desto mehr lassen sich Personalstruktur und Betriebsorganisation als eine flache Scheibe beschreiben. Je größer hingegen der implizite Qualifizierungseffekt ist, den die Arbeitsorganisation zu sichern hat, desto stärker entspricht sie dem Bild einer steil aufgerichteten Pyramide. Mischformen kennzeichnen sich durch eine (mehr oder minder) breite Basis und eine (mehr oder minder schmale und steile) auf ihr aufsitzende Pyramide.

## **b) Qualifizierungsstützende Effekte von Arbeitsorganisation**

Weniger tiefgreifend, wenngleich keineswegs zu vernachlässigen, sind die Anforderungen an die Arbeitsorganisation, die von expliziten Formen interner Qualifizierung gestellt werden. Wenn immer ein Betrieb explizite Qualifizierungsziele definiert und zu ihrer Erreichung geeignete Maßnahmen (von mehr oder minder systematischer Unterweisung im Arbeitsprozeß bis zu formalisierten Kursen) ergreift, liegt es in seinem unmittelbaren Interesse, den Qualifizierungsvorgang und den zukünftigen Arbeitsplatz des zu Qualifizierenden so aufeinander abzustimmen, daß mit dem geringsten Qualifizierungsaufwand eine ausreichende Arbeitsbefähigung erzielt wird.

Der Betrieb muß also zunächst einmal bestrebt sein, die betroffenen Arbeitsplätze so transparent zu machen, daß er eindeutige, möglichst funktionsadäquate Qualifizierungsziele festlegen kann.

Im gleichen - oder doch zumindest im nächsten - Zuge wird sich der Betrieb dann häufig veranlaßt sehen, überall dort Veränderungen der Arbeitsorganisation vorzunehmen, wo kleinere, vielleicht sogar bloß marginale Modifikationen eine substantielle Reduzierung des notwendigen Qualifizierungsaufwandes versprechen, insbesondere, indem Tätigkeiten von ganz bestimmten einzelnen Aufgaben und Vorrichtungen "entlastet" werden, deren Beherrschung durch die üblicherweise an ihnen eingesetzten Arbeitskräfte einen besonders hohen qualifikatorischen Aufwand voraussetzen würde; diese ausgeglie-

derden Aufgaben können dann zu neuen Tätigkeiten zusammengefaßt oder anderen Tätigkeiten angelagert werden, deren Inhaber entweder sowieso zu ihrer Verrichtung befähigt sind oder hierfür - z.B. wegen ihrer Vorbildung - wesentlich schneller qualifiziert werden können.

Für sich allein genommen dürften derartige arbeitsorganisatorische Maßnahmen mit qualifizierungsunterstützender Funktion kein sehr großes Gewicht haben. Ihre Bedeutung liegt wohl vor allem darin, daß sie bestehende, durch andere betriebliche Ziele und Problemlagen erzwungene Entwicklungen der Arbeitsorganisation verfestigen und verstärken, und daß sie die Kombinationsmöglichkeiten von expliziten und impliziten Qualifizierungsprozessen bzw. von interner Qualifizierung und eskamotierenden Lösungen von Qualifikationsproblemen in bestimmten Situationen erheblich erweitern.

So ist z.B. zu erwarten, daß explizite Qualifizierungsmaßnahmen besonders effizient in Arbeitsplatztreppen oder -pyramiden eingebaut werden können, die ihrerseits mehr oder minder weitreichende implizite Qualifizierung bewirken; mit den expliziten Qualifizierungsmaßnahmen muß dann lediglich jener Teil der an den schwierigeren Arbeitsplätzen erforderlichen Qualifikation abgedeckt werden, der sich - etwa wegen des unvermeidlich höheren Abstraktionsgrades - dem Lernen durch Anschauung und Einübung besonders widersetzt.

Klassisches Beispiel einer solchen Kombination waren die seit der zweiten Hälfte der 50er Jahre in den meisten Werken der Stahlindustrie und Großchemie eingeführten Industriemeisterkurse, mit denen bis dahin ausschließlich vor Ort im Arbeitsprozeß qualifizierte angelernte Arbeiter auf das Abstraktions- und Wissensniveau gebracht wurden, das zur Übernahme von Vorgesetztenpositionen unerlässlich schien.

In diesem Sinne wird auch weiter unten (Kap. IX) die starke Zunahme betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen in der deutschen Industrie als Beleg für wachsende Verbreitung von Strukturmomenten des internen Marktes in den betrieblichen Arbeitssystemen zu interpretieren sein; explizite Qualifizierung darf hierbei als die Spitze des

Eisbergs interner Qualifizierung gelten, deren Masse - nämlich implizite Qualifizierungsprozesse - sich der Beschreibung durch einfach erhebbare Indikatoren entzieht.

## 2. Arbeitseinsatz und interne Mobilität

Alle impliziten (und viele explizite) Formen interner Qualifizierung können nur zustande kommen, wenn Arbeitskräfte nacheinander Arbeitsplätze einnehmen und Tätigkeiten ausführen, deren Aufgaben und Verrichtungen zwar relativ ähnlicher Natur sind, jedoch jeweils spürbar höhere Qualifikationsanforderungen stellen, als dies an der vorausgegangenen Station der Fall war. In erheblichen Teilen der segmentationstheoretischen Literatur werden derartige "qualifizierende Mobilitätsketten" (Doeringer und Piore) geradezu als konstitutiv für interne Arbeitsmärkte betrachtet. Hierbei hängt ein hoher Qualifizierungseffekt allerdings wohl nicht nur von Art und Sequenz der zu durchlaufenden Arbeitsplätze ab. Vieles spricht dafür, daß er auch eine bestimmte Zeitstruktur der Mobilitätsvorgänge voraussetzt: Die Verweildauer an einem Arbeitsplatz muß lange genug sein, damit neben der alltäglichen Leistungserbringung noch die notwendigen Lernprozesse ablaufen können; sie darf aber vermutlich auch nicht zu lange sein, so daß es nicht zu abstumpfender Routine kommt, das Interesse am nächsten Arbeitsplatz erlahmt und die Lernfähigkeit nachhaltig vermindert wird.

Ein Betrieb, der für eine Arbeitskräftestrategie des internen Marktes optiert und seine innerbetrieblichen Strukturen gemäß dem Idealtypus des internen Marktes umstellt, kann sich wohl allenfalls unter extremen Bedingungen (die sich kaum mehr von Sklavenarbeit unterscheiden) auf eine vollständige autoritäre Steuerung von Arbeitseinsatz und Arbeitskräftemobilität gemäß solchen sachlichen und zeitlichen Anforderungen verlassen. Damit stellt sich diesem Betrieb ein doppeltes Problem:

- o Wie kann er die Mobilitätsprozesse in Gang setzen und in Gang halten, die notwendig sind, damit sein Qualifikationsbedarf (einschließlich einer hohen Marge für Selektion gemäß verschiedenen Kriterien) zuverlässig gedeckt wird?
- o Wie stellt er hierbei sicher, daß die Qualifizierungsfunktion interner Mobilität nicht in Konflikt mit anderen, im Rahmen eines Arbeitssystems gleichfalls wichtigen Funktionen des Arbeitseinsatzes gerät, wie beispielsweise hohe Leistungserbringung zu bewirken oder die Leistung seiner Beschäftigten an jeweils variierenden Anforderungen von Produktionssystem bzw. Absatzstrategie anzupassen?

Zweier Instrumente kann sich der Betrieb bei der Lösung dieser Probleme bedienen, von denen das eine - die Nutzung demographischer Prozesse - vor allem für kontinuierliche und starke Mobilitätsimpulse sorgt, während das andere - die Differenzierung monetärer und nichtmonetärer Gratifikationen - die Möglichkeit recht genau dosierbarer inzentiver Steuerung der Mobilitätsströme bietet.

(1) Im **demographischen Prozeß**, so wie ihn der Betrieb nutzen kann, um langfristige Mobilitätsströme aufzubauen und in Gang zu halten, kombinieren sich vor allem zwei Momente: Generationswechsel und individueller Lebenslauf.

Auch unter sonst völlig statischen Verhältnissen sorgt die Demographie für einen kontinuierlichen Umschlag im Arbeitskräftekörper eines Betriebes, der, einigermaßen ausgeglichene Altersstruktur vorausgesetzt, ständig ältere Arbeitskräfte durch Tod, Invalidität oder Ruhestand verliert, die wiederum durch Nachwuchskräfte ersetzt werden müssen bzw. können. Diese Nachwuchskräfte entwickeln ihrerseits im Laufe der Jahre viele ihrer Befähigungen, ihre Verhaltensorientierungen und ihre Leistungspotentiale, verändern - vor allem parallel zum Familienzyklus - ihre Interessenlage und gewin-

nen unter normalen Bedingungen an Wissen und Erfahrung, während sie gleichzeitig an psycho-physischer Belastungsresistenz und Leistungskondition verlieren. All dies läßt es - sowohl im Interesse des Betriebes, wie im Interesse der Arbeitskräfte - nachgerade selbstverständlich erscheinen, daß sich Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben im Laufe des Berufslebens wandeln, und daß die Jungen nicht an den gleichen Arbeitsplätzen und mit den gleichen Tätigkeiten beschäftigt werden wie ihre älteren Kollegen.

Fast alle empirisch-historisch zu beobachtenden Formen internen Arbeitsmarktes machen sich in der einen oder anderen Weise den demographischen Prozeß und die von ihm ausgehenden Mobilitätsimpulse zunutze, was bisher auch den Vorteil hatte, daß sich der Betrieb auf traditionell-patriarchalische Legitimitäts- und Autoritätsmuster stützen konnte, mit denen in der bisherigen Geschichte der Industrienationen große Teile der Arbeitnehmerschaft aufgewachsen waren.<sup>1)</sup>

Die im deutschen Bergbau noch bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts gebräuchliche Bezeichnung des "Ortsältesten" für eine Funktion, die etwa dem eines Vorarbeiters oder Kolonnenführers entspricht, ist ein gutes Indiz für das Ausmaß, in dem zumindest in Frühzeiten der Industrialisierung Alter und Qualifikation als unmittelbar miteinander verknüpft galten und dann selbstverständlich auch Autorität begründeten<sup>2)</sup>. In die gleiche Richtung verweist die zentrale Stellung der "seniority" in der personalwirtschaftlichen Praxis und in den darauf bezogenen tarifrechtlichen Regelungen großer Teile der amerikanischen Industrie - wenngleich inzwischen der Bedeu-

---

1) Näheres hierzu bei Lutz, B.: Die Bauern und die Industrialisierung - Ein Beitrag zur Erklärung von Diskontinuität der Entwicklung industriell-kapitalistischer Gesellschaften. In: J. Berger (Hrsg.): Die Moderne - Kontinuitäten und Zäsuren, Soziale Welt, Sonderband 4, Göttingen 1986.

2) Vgl. z.B. Jantke, C.: Bergmann und Zeche, Tübingen 1953.

tungsgehalt dieses Begriffs sich<sup>1)</sup> vom biologischen Alter gelöst und auf das Dienstalter verlagert hat<sup>1)</sup>.

(2) Selbst wenn demographisch bedingte Personalbewegungen ein wichtiges Substrat der benötigten qualifizierenden Mobilität sind, wird allerdings fast immer zusätzlich noch eine **Differenzierung materieller und immaterieller Gratifikationen** als - besonders gut dosierbares - **Steuerungsinstrument** eingesetzt. Dank der Anreizwirkung solcher Gratifikationsdifferentiale kann die Attraktivität der durch qualifizierende Mobilität erreichbaren Arbeitsplätze auf sehr vielfältige Weise gesichert (und bei Bedarf modifiziert) werden.

Die beiden wichtigsten Anreizdimensionen bestehen wahrscheinlich in steigendem Verdienst und sinkenden Arbeitsbelastungen. Die Kombination von mit wachsendem Qualifikationsniveau steigendem Verdienst und abnehmenden Arbeitsbelastungen ist historisch-empirisch besonders häufig zu beobachten, was wohl auch damit zusammenhängen dürfte, daß sie sich besonders gut mit der Nutzung demographischer Prozesse vereinbaren läßt.

Zahlreiche konkrete Beispiele lassen sich als mehr oder minder unvollständige Realisierungen einer idealen Konstellation beschreiben, bei der die Anforderungsstruktur der Arbeitsplätze mit der Alters- und Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in einer dynamischen Kongruenz steht: Junge Arbeitskräfte treten in die Tätigkeiten mit den geringsten Qualifikationsanforderungen, jedoch den höchsten aktiven und passiven Belastungen ein; sie qualifizieren sich dann in dem Maße für anspruchsvollere und besser entlohnte Tätigkeiten, in dem ihre körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit abnimmt; das Erwerbsleben wird beendet auf Arbeitsplätzen, an denen vor allem Berufserfahrung und detaillierte Kenntnisse von Produkt, Produktionsanlagen und Produktionsprozeß gefordert werden, jedoch psychisch-nervöse Anspannung und körperliche Kraft allenfalls noch in stark reduziertem Umfang.

1) Vgl. etwa Köhler, Ch.: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik, Frankfurt/München 1981.

Mehrdimensionalität der Gratifikationen, die zur Steuerung interner Mobilität einsetzbar sind, macht es dem Betrieb möglich, recht genau die Zielgruppen einzugrenzen, die er primär in längerfristig angelegte Qualifizierungsprozesse einschleusen will: Wenn z.B. die wesentliche Gratifikation erfolgreicher Qualifizierung in der Reduktion körperlicher oder sensoruell-nervlicher Belastung besteht, werden auch jeweils primär andere Arbeitskräftegruppen mit anderen konstitutionellen Merkmalen und anderen dominanten Verhaltensorientierungen angesprochen und für qualifizierende Mobilität motiviert, als wenn beispielsweise der primäre Anreiz in Verdienstdifferentialen bestünde, erfolgreiche Qualifizierung also in erster Linie höheres Einkommen bedeuten würde.

Die Dosierbarkeit des Steuerungsinstrumentariums wird überdies ergänzt und verstärkt durch die Möglichkeit vielfältiger Kombinationen von Qualifizierungsprozessen mit Selektionsprozessen unterschiedlicher Schärfe, gemäß unterschiedlichen Kriterien und entsprechend unterschiedlichen betriebspolitischen Zielen.

Je stärker nun freilich ein Betrieb Arbeitseinsatz, Gratifikation und Gratifikationsdifferentialie zu qualifizierenden Zwecken nutzt, desto größer wird auch das Risiko, daß es hierbei zum Konflikt mit anderen betriebspolitischen Zielen kommt. So ist wohl in den meisten Fällen ein maximaler Effekt impliziter Qualifizierung dann gegeben, wenn die Zuordnung von Arbeitskräften zu Tätigkeiten, Arbeitsplätzen und Produktionsmitteln längerfristig stabil bleibt. Andererseits ist flexibler Arbeitseinsatz nicht selten ein wichtiges Instrument zur schnellen Anpassung des Produktionssystems an wechselnde Marktanforderungen.

Ein solcher Konflikt stellt sich typischerweise in der mechanischen Fertigung vieler Maschinenbaubetriebe, wo interne Arbeitskräftemobilität vor allem Veränderungen in der Zuordnung von Arbeitskräften zu bestimmten Maschinen und Maschinenarten bzw. den ihnen entsprechenden Bearbeitungsverfahren bedeutet. Je mehr nun zum Abfangen von absatzbedingten Verschiebungen im Produktionssortiment



oder auch von Eilaufträgen mit besonders hoher Priorität die Zuordnung von Arbeitskräften und Maschinen variabel bleiben muß, desto größer ist die Gefahr, daß unter dem Druck aktueller Anpassungsnotwendigkeiten implizite Qualifizierungsprozesse unterbrochen oder ganz verhindert werden, die doch einem hohen, allerdings eben nur langfristigen betrieblichen Interesse entsprechen.

Der Betrieb muß deshalb die Dosierbarkeit der von Qualifikationsdifferentialen ausgehenden mobilitätssteuernden Anreize besonders sorgfältig handhaben, um der Pluralität ihrer Funktionen Rechnung zu tragen. Charakteristische Beispiele dafür, wie eine einigermaßen konfliktfreie Mehrfunktionalität betrieblicher Anreizinstrumente gesichert werden kann, liefern Lohnsysteme und Lohnstrukturen. In vielen Fällen erfolgreicher interner Qualifizierung ist das betriebliche Lohnsystem zwar überwiegend an der Funktion des Leistungsanreizes ausgerichtet. Dennoch kann sich gleichzeitig eine ausreichend stabile und transparente, auch qualifikatorisch differenzierte Lohnstruktur herausbilden, die qualifizierende innerbetriebliche Mobilität gegen störende Einflüsse der primär kurzfristig wirkenden Leistungsanreizmechanismen abschirmt<sup>1)</sup>. Dies setzt dann allerdings zumeist voraus, daß zusätzliche Anreize zu innerbetrieblicher Mobilität von anderen, nichtmonetären Gratifikationsdifferentialen gegeben werden, wie beispielsweise abnehmendes Risiko von Arbeitsplatzverlust oder eine schrittweise Reduzierung der aktiven und passiven Belastung.

---

1) Vgl. hierzu etwa die historisch-empirische Analyse aus der deutschen Stahlindustrie bei Lutz, B: Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Frankfurt/Köln 1975.

### 3. Betriebsbezogene Arbeitnehmerinteressen als Folge und Voraussetzung interner Qualifizierung

Die für interne Qualifizierung typischen Lern- und Übungsprozesse können, so wurde angenommen, nicht gegen den dezidierten Willen der jeweiligen Arbeitskraft zustande kommen. Interne Qualifizierung setzt vielmehr voraus, daß zumindest ein Teil der Beschäftigten des Betriebes ein starkes Eigeninteresse daran hat, bestimmte Arbeitsplatzsequenzen zu durchlaufen und dabei bestimmte, für den Betrieb nützliche Qualifikationen zu erwerben. Die eben beschriebenen Formen und Instrumente der Steuerung qualifizierender Mobilität wirken nur dann, wenn und nur dadurch, daß bei den hierfür in Frage kommenden Beschäftigten die notwendige Motivation in ausreichender Stärke und Dauerhaftigkeit erzeugt worden ist. Dieses Eigeninteresse der Beschäftigten an Qualifizierung bzw. den hiermit verbundenen oder hierdurch in Aussicht gestellten Verbesserungen der Arbeitssituation bindet zugleich die -erfolgreich qualifizierten - Arbeitskräfte an den Betrieb, bewirkt eine starke Reduzierung des Abwanderungsrisikos und trägt demzufolge wesentlich dazu bei, dem Betrieb die langfristige Nutzung intern aufgebauter Qualifikation und vergleichbarer Eigenschaften seiner Beschäftigten zu sichern.

Dieses Eigeninteresse herzustellen, ist freilich nicht so einfach, wie es angesichts der gegenwärtigen Verhältnisse, die offenbar bereits stark durch die Existenz interner Qualifizierung und hierauf bezogener Strukturen und Interessen geprägt sind, erscheinen mag. Im Gegenteil: Betriebe, die erstmals interne Qualifizierungsprozesse in die Wege leiteten und die hierzu notwendigen Strukturen schufen, mußten bisher zumindest immer dann mit einer dominanten Interessenorientierung ihrer Arbeitskräfte rechnen, die diesen betrieblichen Strukturen keineswegs kongruent ist, wenn interne Arbeitsmärkte in ihrem Einzugsbereich bisher nicht oder allenfalls in ganz rudimentären Formen bekannt waren - und dies ist ja typischerweise die Situation, in der diese Arbeitskräftestrategie historisch erstmals in Er-

scheinung tritt und zumeist auch den Betrieben, denen ihre Realisierung gelingt, besonders hohen Nutzen bringt<sup>1)</sup>.

In dieser Situation herrschen offenkundig zwei Strukturtypen von Teilarbeitsmärkten (einerseits berufsfachliche Märkte, andererseits unspezifische oder "Jedermanns"-Märkte), auf sie gerichtete Arbeitskräftestrategien und ihnen korrespondierende betriebliche Arbeitssysteme vor, die eine dauerhafte Orientierung des einzelnen Arbeitnehmers auf einen bestimmten Betrieb allenfalls akzidentuell kennen, vielfach aber sogar als seinen eigenen Interessen schädlich penalisieren. Jenseits je unterschiedlich strukturierter Qualifikationen ist ja beiden Markttypen gemeinsam, daß ein Wechsel des Betriebs unter sonst gleichen Bedingungen keine ins Gewicht fallende Verschlechterung für den Arbeitnehmer mit sich bringt und sich infolgedessen - durchaus in Einklang mit den generellen Unterstellungen der klassischen und neoklassischen Arbeitsmarkttheorie - immer dann und überall dort selbstverständlich anbietet, wo hierdurch eine Verdiensterhöhung erreicht oder eine andernfalls drohende Verdienstminderung verhindert werden kann.

Interne Qualifizierung setzt demgegenüber nicht nur voraus, daß die Arbeitsplatz- und Gratifikationsstrukturen und die in ihnen zustande

---

1) In der Literatur zur industriellen Sozialgeschichte wie zur Industrialisierung von Entwicklungsländern gibt es eine Vielzahl von Beispielen und Belegen hierfür. Sehr drastisch schildert beispielsweise der Würzburger Unternehmer König in Briefen an seine Londoner Kunden (denen er die bestellten Druckmaschinen, zu deren Fertigung er mit seinem Kompagnon Bauer eine Fabrik gegründet hatte, erst mit sehr großer Verspätung liefern kann), welche Schwierigkeiten er mit den örtlich verfügbaren Arbeitskräften hat, bis es ihm gelingt, aus ungelernten Söhnen von Weinbauern mittels interner Qualifizierung eine stabile und kompetente Belegschaft aufzubauen. Vgl. hierzu u.a.: Behr, M.v.: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Frankfurt/München 1981, und die dort zum Fall König und Bauer angezogene Literatur.

kommenden Arbeitskräfteströme eine längerfristige Entwicklungsperspektive implizieren, die mit schrittweiser Erhöhung der Qualifikation auch schrittweise Verbesserungen für den Arbeitnehmer in Aussicht stellen; die Arbeitnehmer müssen auch bereit sein, eine solche Entwicklungsperspektive für sich selbst zu übernehmen, was in historischer Sicht bedeutet, daß sie in aller Regel (mit den dominanten sozialen Erfahrungen und Verhaltensregeln ihres eigenen Milieus brechend) lernen müssen, längerfristige Nutzenkalküle zu entwickeln, statt kurzfristige Verdienstmaximierung zu verfolgen.

Dies verweist zunächst einmal auf die eminente Bedeutung, die im Zusammenhang mit der Entwicklung interner Qualifizierung dem **Vorbild attraktiver Beschäftigungsverhältnisse** zukommt, die stark von interner Qualifizierung geprägt sind.

Dies gilt zumindest in allen europäischen Ländern besonders für den Öffentlichen Dienst und die Armee, die in vieler Hinsicht die dauerhafteste und ausgeprägteste Form betrieblicher Arbeitssysteme vom Typus des internen Arbeitsmarktes darstellen. Je größer der Bekanntheitsgrad der besonderen Beschäftigungsbedingungen des Öffentlichen Dienstes in der den einzelnen Betrieb jeweils interessierenden Erwerbsbevölkerung ist und je höher diese deren spezifische Vorteile einschätzt, desto leichter tut sich auch der Betrieb bei seinem Bestreben, die für erfolgreiche interne Qualifizierungsprozesse notwendigen Verhaltensmuster bei einem relevanten Teil seiner Belegschaft durchzusetzen, ohne hierfür übermäßig hohe (und entsprechend teure) Anreize setzen zu müssen. Im gleichen Sinne wirkten Armee und Wehrdienst in vielen Industrienationen, vor allem in Deutschland, als sehr mächtige Instanz zur Vorbereitung auf Industriearbeit in stark internalisierten Arbeitssystemen.

Zugleich wird verständlich, warum Betriebe vielfach in Kauf nehmen mußten, daß sich diese Interessenstrukturen (und damit auch Prozesse interner Qualifizierung überhaupt) zunächst nur bei bestimmten Arbeitnehmergruppen durchsetzten, und zwar in aller Regel nicht bei beliebigen Gruppen, sondern in erster Linie bei eher privilegierten Minderheiten.

Prototypisch hierfür scheinen die Industrieangestellten zu sein, bei denen wohl schon zu einem Zeitpunkt stark betriebsbezogene Interessen vorherrschten und damit auch recht weitreichende interne Qualifizierungsprozesse realisierbar waren, zu dem die große Masse der Lohnarbeiter noch, unter dem harten Zwang zu kurzfristiger Verdienstmaximierung stehend, jede längerfristige Entwicklungsperspektive als unsinnig empfunden hätte.<sup>1)</sup> Ein wichtiger Beleg hierfür ist zunächst einmal der im Begriff des "Betriebsbeamten" (der offensichtlich als Fachterminus fest eingeführt war, bevor sich der abstraktere und weiter gefaßte Angestelltenbegriff durchzusetzen begann) enthaltene Analog zur staatlichen Verwaltung und deren Beamtenkorps. Ein weiterer, nicht minder ernstzunehmender Beleg ist darin zu suchen, daß eine systematische, in arbeitsmarktgängiger Weise zertifizierte und öffentlich reglementierte Ausbildung für - kaufmännisch-administrative - Industrieangestellte in Deutschland erst in den 30er Jahren mit der Einführung des Industriekaufmanns entstand; erst in der damals bestehenden besonderen Situation kam es zu einer wenigstens partiellen "Externalisierung" von Qualifizierungsprozessen, die ganz sicherlich bis dahin in großem Umfang und mit erheblicher Reichweite intern stattgefunden hatten.

Die Abhängigkeit des Erfolgs interner Qualifizierung von einer spezifischen Verhaltens- und Interessenorientierung der Arbeitnehmer begründet eine **zentrale Ambivalenz interner Arbeitsmärkte für die Arbeitnehmer**, aus der ein Gutteil der spezifischen Vorteile solcher Arbeitssysteme für den Betrieb resultiert: Zwar entsprechen die neuen, im Zusammenhang mit interner Qualifizierung entstehenden betrieblichen Verhältnisse in vieler Hinsicht wichtigen Interessen von Lohnarbeitern - vor allem Interessen an (relativer) Beschäftigungssicherheit, an Planbarkeit der Lebensverhältnisse, an Möglichkeiten zur bewußten Steuerung der Entwicklung der eigenen beruflichen Lage - besser als die traditionelle Praxis von Einstellung und Entlas-

1) Vgl. generell hierzu vor allem das klassische Buch von Kocka, auf dessen Wert für die historische Analyse interner Arbeitsmärkte kürzlich Schmiede mit Recht hingewiesen hat. Kocka, J.: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Stuttgart 1969; Schmiede, R.: Alte und neue Stammbesellschaften, paternalistische und protektorale Personalpolitik. Arbeitspapier 1986-5. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1986.

sung, Arbeitseinsatz und Entlohnung ad hoc und ad personam. Aber dies gilt eben doch nur mit zwei Einschränkungen:

- o Einmal müssen diese neuen Bedingungen mit einer stärkeren Bindung an einen einzelnen Betrieb erkaufte werden; die Betriebsbezogenheit der Interessenorientierung kann jedoch längerfristig hohe Risiken bzw. möglichen Verzicht auf wichtige Chancen mit sich bringen; sie macht in jedem Falle den einzelnen Arbeitnehmer in hohem Maße von seinem jeweiligen Beschäftiger abhängig.
- o Zum anderen ist diese Bindung des Arbeitnehmers an den Betrieb Teil einer durchaus asymmetrischen Beziehung, in der die andere Seite, der Arbeitgeber, weit weniger im Obligo steht, keine festen und verbindlichen Zusagen geben muß, sondern sich damit begnügen kann, Chancen in Aussicht zu stellen, deren Realisierung natürlich vom Wohlverhalten des Arbeitnehmers, von den jeweiligen Umständen usw. bedingt ist.

Hierin ist ein Interessenkonflikt angelegt, der, wie weiter unten noch detaillierter zu zeigen, zumindest dann auf den Betrieb zurückzuschlagen kann, wenn er - aus welchen Gründen auch immer - auf sehr nachdrückliche Forderungen seiner Arbeitnehmer wenigstens partiell eingehen muß: Haben sich die Arbeitnehmer eines Betriebes einmal in ihren Interessen auf die für interne Arbeitsmärkte charakteristischen Strukturen eingestellt, so ist es für sie von essentieller Bedeutung, daß die Einlösung der hiermit verbundenen Planungen und Erwartungen, also z.B. die Honorierung und langfristige Verwertbarkeit der so erworbenen Qualifikation, nicht von der Willkür des Betriebes, sondern von klaren, eindeutigen und berechenbaren Regeln abhängt. Dies steht aber, wie gleichfalls weiter unten (Kap. V) zu zeigen, in offenem Gegensatz zu dem zentralen Interesse des Betriebes daran, weitgehend frei über Umfang und Reichweite der internen Qualifizierung und über Nutzung oder Nicht-Nutzung, Gratifizie-

rung oder Nicht-Gratifizierung der hierbei erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse zu entscheiden.

#### **4. Aufgaben der Personalpolitik bei internem Arbeitsmarkt**

Die Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften, die Disposition über den Arbeitseinsatz und die Festlegung von Lohnsätzen, kurz alles, was sich unter dem Oberbegriff der betrieblichen Personalpolitik zusammenfassen läßt, kann in betrieblichen Arbeitssystemen vom Typ der tayloristischen Arbeitsorganisation oder des Facharbeiterbetriebs in sehr verschiedener Art und Weise geschehen, wobei dezentrale Formen am weitesten verbreitet sind, d.h. Verhältnisse, in denen die hauptsächliche personalpolitische Entscheidungskompetenz bei den unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten liegt.

Ein Betrieb, der für eine Strategie interner Lösungen aufbrechender bzw. drohender Arbeitskräfteprobleme und die Herausbildung eines entsprechenden Arbeitssystems optiert, muß sich hingegen auf eine bestimmte Form von Personalpolitik einlassen, die nicht mehr bloß ad hoc und ad personam vorgeht, sondern sich auf konsistente Konzepte stützt, längerfristige Perspektiven hat und über die zu ihrer Realisierung notwendigen Instrumente verfügt. Betriebliche Arbeitssysteme, die dem Idealtyp des internen Marktes entsprechen, implizieren personalpolitische Instanzen, Zuständigkeiten und Regelungen, die zwar in Arbeitssystemen eines anderen Typs gleichfalls möglich, aber keineswegs notwendig und alles in allem eher selten sind.

An drei Aufgaben läßt sich die Bedeutung einer solchen Personalpolitik für den internen Markt demonstrieren:

### a) "Strategische" Rekrutierungspolitik

Immer dann, wenn verstärkte Nutzung interner Qualifizierung zur Lösung von Arbeitskräfteproblemen eingesetzt wird, die aus einer substantiell verschlechterten Versorgungslage mit spezifisch qualifizierten Arbeitskräften resultieren, besitzt die - möglichst dauerhafte - Erschließung neuer, alternativer Rekrutierungsreservoirs zentrale Bedeutung. Aber auch dann, wenn der Betrieb in seinem Arbeitssystem Elemente des internen Marktes verstärkt, um besser auf veränderte Anforderungen des Produktionssystems reagieren zu können, oder unter langfristig stabilen Verhältnissen - stets sind die Maßnahmen, Praktiken und Regeln der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte eine wichtige Aufgabe der Personalpolitik.

Ein zentrales Charakteristikum der hier analysierten Arbeitskräftestrategie besteht ja genau darin, daß sich der Betrieb durch interne Qualifizierung von der spezifischen Qualifikationsstruktur des Angebots auf dem externen Arbeitsmarkt unabhängig macht, ohne doch, wie im Falle tayloristischer Arbeitsorganisation, zu einer massiven Reduktion der vom Produktionssystem gestellten Qualifikationsanforderungen gezwungen zu sein. Interne Qualifizierung macht es, mit anderen Worten, dem Betrieb möglich, die Anforderungen an neu einzustellende Arbeitskräfte solange zu reduzieren bzw. umzudefinieren, bis er am Arbeitsmarkt auf eine Gruppe trifft, bei der sich Qualifizierbarkeit, quantitative Verfügbarkeit, Ansprüche an Lohn- und Arbeitsbedingungen und Verhandlungsposition so kombinieren, daß zu niedrigen Kosten ein reichlicher und dauerhafter Zufluß von tendenziell geeigneten Arbeitskräften sichergestellt ist. Es ist eine typische Aufgabe betrieblicher Personalpolitik, dafür Sorge zu tragen, daß die so eröffnete Chance möglichst gut genutzt wird.

In den historisch-empirisch häufigsten Fällen handelt es sich bei der bevorzugten Zielgruppe von Rekrutierung für interne Arbeitsmärkte um Arbeitskräfte, die noch in traditionellen, bäuerlich-handwerkli-



chen Lebensverhältnissen und Wirtschaftsweisen aufgewachsen waren, dort ihre ersten, prägenden Arbeitserfahrungen gemacht hatten und dann gezwungen waren, sich als Lohnarbeiter im modernen Sektor der Volkswirtschaft ihren Lebensunterhalt zu suchen: Diese Arbeitskräfte verfügten kaum über spezifische Qualifikationen, die sich am Arbeitsmarkt für industrielle Lohnarbeit geltend machen ließen, waren in aller Regel an schwere belastende Arbeitsbedingungen gewöhnt und befanden sich ihrer besonderen sozialen Lage wegen in einer schwachen Arbeitsmarktposition.

Auf derartige Arbeitskräfte waren insbesondere seit jeher Arbeitsorganisationen und Formen interner Qualifizierung in den Produktionsbetrieben der Eisen- und Stahlindustrie wie der Schwerchemie abgestellt, auf deren Bedeutung als historische Vorreiter interner Arbeitsmärkte eben hingewiesen worden war.

Dieser Typ von Arbeitskraft - im übrigen auch das präferentielle Rekrutierungsreservoir zahlreicher Betriebe mit einer Arbeitskräftestrategie vom Typ tayloristischer Arbeitsorganisation - spielte in der Geschichte der Industrienationen während langer Zeit aus zwei Gründen eine besonders wichtige Rolle<sup>1)</sup>:

- o Einmal genügte in aller Regel schon eine geringe Anhebung des Lohnniveaus bzw. eine geringfügige Verbesserung der Verdiensts Chancen auf einem örtlichen oder regionalen Arbeitsmarkt, um in nicht so weit entfernt gelegenen Agrarregionen mit hohen Bevölkerungsüberschüssen massive Wanderungsbewegungen auszulösen;
- o zum anderen handelte es sich hierbei um eine Bevölkerung, die noch kaum durch andere Instanzen und Institutionen (allenfalls mit Ausnahme der Kirchen und des Militärs) gefiltert worden war, unter der also mit Sicherheit eine nennenswerte Zahl von besonders leistungsstarken und begabten Menschen anzutreffen war, die sich

---

1) Vgl. hierzu allgemein: Lutz, B.: Der kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt/New York 1984.

betriebliche Personalpolitik durch effiziente Selektion zu exzeptionell günstigen Konditionen nutzbar machen konnte.

Doch gibt es auch Beispiele dafür, daß sich Betriebe mit Hilfe interner Qualifizierung ganz andere Arbeitskräftegruppen als Rekrutierungsreservoir erschlossen haben.

Es sei in diesem Zusammenhang nur an die Laufbahn des "gehobenen Dienstes" in der deutschen öffentlichen Verwaltung erinnert, die ursprünglich gezielt Arbeitskräfte ansprach, die durch erfolgreichen Besuch des Gymnasiums ihr Leistungspotential demonstriert und Verhaltenskonformität zuverlässig erworben hatten, jedoch -in aller Regel aus ökonomischen Gründen - nicht daran denken konnten, einen Hochschulabschluß zu erwerben; diesen Arbeitskräften wurde durch einen typischen Prozeß interner Qualifizierung eine Chance geboten, die zwar ganz eindeutig weniger wert war als die typische Akademikerkarriere, aber immer noch weit mehr als die meisten anderen Alternativen nichtakademischer Berufstätigkeit.

Bei der strategischen Nutzung der Arbeitsmarktlage geht es im übrigen nicht nur um die langfristige Sicherung der Chancen von Rekrutierung von Arbeitskräftegruppen mit Merkmalskonstellationen, die den betrieblichen Interessen entsprechen. Im gleichen Zuge ist immer auch die besondere Rolle angemessen zu berücksichtigen, die bei Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes Neueinstellungen als Schnittstelle zum externen Arbeitsmarkt und als Medium spielen, über das sich der Betrieb Arbeitskräftekonkurrenz und Beschäftigungsrisiko auf dem externen Arbeitsmarkt zunutze macht, um die interne Machtasymmetrie zu stabilisieren und die Lohn-Leistungs-Relation bei seinen Beschäftigten unter Kontrolle zu halten. Hierauf ist im folgenden (Kap. V) noch näher einzugehen.

## **b) Stabilisierung der Beschäftigung**

Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes charakterisieren sich, so wurde im vorstehenden mehrmals gezeigt, nicht zuletzt durch ihre Fähigkeit zu einer strategischen Beherrschung der Zeitdimension.

Die in vieler Hinsicht und in vielen denkbaren Konstellationen wichtigen Vorteile, die sich hieraus ergeben, kann der Betrieb allerdings nur dann wahrnehmen, wenn er in der Lage ist, zumindest für nennenswerte Teile seiner Belegschaft, längerfristige Beschäftigungsperspektiven zu eröffnen und zu sichern.

Nur wenn der Betrieb seinen Arbeitskräften zumindest tendenziell, wenngleich ohne verbindliche eigene Verpflichtung und nur unter dem Vorbehalt stetiger Bewährung und verfügbarer Aufstiegs-Arbeitsplätze, so etwa wie eine innerbetriebliche Karriere längerer Fristigkeiten anbietet, kann er erwarten, daß sich bei diesen die Betriebsbezogenheit von Interessenorientierung und Verhaltenskalkülen herausbildet, ohne die erfolgreiche innerbetriebliche Qualifizierung kaum möglich ist.

Zugleich wird aus verständlichen Gründen der Nutzen, den ein Betrieb aus interner Qualifizierung größerer Teile seiner Belegschaft zieht, im Prinzip um so größer, je länger diese dann anschließend bei ihm beschäftigt sind.

Beides muß Betriebe, deren Arbeitskräftestrategie überwiegend von Prinzipien des internen Marktes bestimmt wird, dazu veranlassen, mittel- und langfristig zumindest relative Beschäftigungsstabilität zu erstreben: relativ in dem Sinne, daß wenigstens ein Teil der Beschäftigten nicht mit kurzfristigem Heuern und Feuern rechnen muß; und relativ in dem Sinne, daß die Chancen zu dauerhafter Beschäftigung insgesamt deutlich besser sind als in anderen, benachbarten Betrieben.

Dies ist nicht ohne weiteres realisierbar. Zwei Lösungswege bieten sich hier vor allem an:

Einmal kann betriebliche Personalpolitik bestrebt sein, weit über ihren engeren Kompetenzbereich hinausgreifend, das arbeitskräftestra-

tegische Interesse an relativer Beschäftigungsstabilität auch in der Gesamtstrategie des Unternehmens zur Geltung zu bringen. Das bedeutet z.B., auf eine Absatzstrategie hinzuwirken, die an der - monopolistischen oder monopsistischen - Erschließung und Bewahrung stabiler Märkte orientiert ist, oder auf eine Produktstrategie, die über Diversifizierung die Möglichkeit eröffnet, Absatzschwankungen auf verschiedenen Märkten gegeneinander auszugleichen.

Zum anderen kann betriebliche Personalpolitik dafür Sorge tragen, daß die nach wie vor unvermeidlichen Variationen von Absatz und Produktion:

- o nur gedämpft auf das gesamte Beschäftigungsvolumen durchschlagen;
- o diejenigen Arbeitskräfte, die vor allem im Zuge interner Qualifizierung zusätzliche, in dieser Form auf dem Arbeitsmarkt nicht beschaffbare Fertigkeiten und Kenntnisse erworben haben, möglichst gar nicht oder nur in stark abgeschwächter Form treffen.

Beispiele für das Abfedern von Absatz- und Produktionsschwankungen liefern viele europäische (und japanische) Unternehmen, die seit der Mitte der 70er Jahre mit erheblichem Erfolg bestrebt waren, durch Variationen der Arbeitszeit (Kurzarbeit versus Überstunden), antizyklische Weiterbildung, variable Nutzung von Zulieferungen u.ä. das Arbeitsvolumen und den Beschäftigungsstand soweit voneinander abzukoppeln, daß auch bei völlig stabiler Beschäftigung erhebliche Variationen des Arbeitsvolumens möglich sind.<sup>1)</sup>

---

1) Für die Bundesrepublik ist u.a. zu verweisen auf: Schultz-Wild, R.: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/New York 1978. Ein Vergleich mit den wesentlich anders gearteten Verhältnissen in den USA findet sich bei Köhler, Ch.; Sengenberger, W.: Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1983. Zu Japan siehe insbes. Ernst, A.: Japans unvollkommene Vollbeschäftigung - Beschäftigungsprobleme und Beschäftigungspolitik, Hamburg 1980.

Beispiele dafür, daß und wie bestimmte Teile der Belegschaft eines Betriebes gegen Beschäftigungsschwankungen abgeschirmt werden, lassen sich praktisch in allen Industrienationen und im größten Teil der Geschichte der Industrialisierung finden. Erwähnt sei lediglich das Senioritätssystem in vielen amerikanischen Unternehmen (das mit zunehmender Betriebszugehörigkeit und entsprechend steigender Wahrscheinlichkeit betriebsspezifischer Qualifikation sowohl das Entlassungsrisiko vermindert, wie die Wiedereinstellungswahrscheinlichkeit erhöht), das System des differenzierten Beschäftigungsstatus in japanischen Unternehmen (das die in größerem Umfang betriebsspezifisch qualifizierten Stammarbeitskräfte weitgehend vor dem Entlassungsrisiko schützt) und die in der deutschen Schwerindustrie sehr traditionsreiche Praxis der Beschäftigung von Leiharbeitern (auf die zugunsten der Stammschicht ein Großteil der Lasten der Beschäftigungsanpassung abgewälzt werden konnte).

### **c) Aufbau und Offenhaltung betrieblicher Regelungssysteme**

Damit wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche interne Qualifizierung, wie z.B. die Steuerung innerbetrieblicher Mobilitätsgänge, realisiert werden, muß betriebliche Personalpolitik für wichtige Dimensionen des Arbeitsverhältnisses betriebliche Regelungssysteme aufbauen und weiterentwickeln, die zumindest ein gewisses Maß an Sichtbarkeit, Transparenz und Berechenbarkeit aufweisen. Dies gilt insbesondere für die verschiedenen Aspekte der Entlohnung, aber z.B. auch für die Art und Weise, wie Arbeitsplätze besetzt werden und die Auswahl unter Aufstiegskandidaten getroffen wird; dies gilt weiterhin für alle wesentlichen Kriterien von Wohlverhalten, Disziplin und Loyalität, deren Erfüllung eine notwendige (aber noch keine hinreichende) Bedingung dafür ist, es im internen Markt weiterzubringen.

Die Erfüllung dieser Aufgabe setzt in aller Regel einen erheblichen Zentralisierungs- und Institutionalisierungsgrad betrieblicher Personalpolitik voraus, da nur auf diese Weise die erforderliche (z.B. rechts- oder lohntechnische) Kompetenz bereitgestellt und ausreichende Verlässlichkeit in der Anwendung der Regelungen durchgesetzt werden kann. Zentrale, umfassende und kompetente Gestaltung solcher Regelungssysteme ist insbesondere notwendig, um bei diesen trotz Trans-

parenz und Berechenbarkeit für die Arbeitnehmer in der Perspektive betrieblicher Politik ein Mindestmaß an Offenheit aufrechtzuerhalten.

In dem Maße, in dem dies gelingt, kann der Betrieb die stets möglichen arbeitskräftestrategischen Zielkonflikte oder widersprüchlichen funktionalen Anforderungen an einzelne personalpolitische Instrumente entschärfen bzw. unter Kontrolle halten: Solange z.B. das Durchlaufen einer bestimmten Arbeitsplatzsequenz zwar die Chance zur Erreichung eines attraktiven Arbeitsplatzes deutlich erhöht, aber kein zwingendes Recht hierauf begründet, ist der Betrieb in der Lage, die als Anreiz zu qualifizierender Mobilität benutzten Gratifikationsdimensionen auch nach Maßgabe anderer Ziele, z.B. der Belohnung hoher Leistungsintensität oder hoher Loyalität zum betrieblichen Herrschaftssystem, einzusetzen usw.

Vor allem bleibt, indem der Betrieb seine internen Regelungssysteme für sich selbst relativ offen hält, die fundamentale Asymmetrie in der Bindung zwischen Arbeitskraft und Betrieb erhalten: Wenn mit wachsender betriebspezifischer Qualifizierung (und hierdurch zunehmender betriebsbezogener Interessenorientierung) eines Arbeitnehmers zwar ein tendenziell wachsendes Interesse des Betriebes an seiner Weiterbeschäftigung, jedoch weder wirklich individuelle Beschäftigungsgarantie noch ein unbedingter Anspruch auf Vortritt vor jedem extern Rekrutierten verbunden ist, hat der Betrieb nach wie vor Zugriffsmöglichkeiten zum externen Arbeitsmarkt und kann die dort herrschende Arbeitskräftekonkurrenz, wie weiter unten (Kap. V) noch zu zeigen, gewissermaßen in den internen Arbeitsmarkt hereinholen und effizient dazu nutzen, zumindest bei sehr großen Teilen, wenn nicht bei der Gesamtheit seiner Beschäftigten, das Lohn-Leistungs-Verhältnis zu kontrollieren.



## KAPITEL IV

### STRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN EINER ARBEITSKRÄFTESTRATEGIE DES INTERNEN MARKTES

#### 1. Höhere Autonomie in der betrieblichen Nutzung von Arbeitskraft durch bessere Beherrschung der Zeitdimension

Betriebliche Arbeitssysteme, die darauf abgestellt sind, Arbeitskräfteprobleme soweit möglich intern und durch typische innerbetriebliche Prozesse von Qualifizierung, Mobilität, Bewährung und Selektion usf. zu lösen, weisen in der Perspektive betrieblicher Interessen einen prinzipiellen Vorteil auf: Sie verschaffen dem Betrieb einen substantiell höheren Freiheitsspielraum in der Nutzung von Arbeitskraft, als dies mit anderen Arbeitskräftestrategien möglich ist, die sich stärker an den Idealtypen tayloristischer oder professioneller Arbeitsorganisation orientieren. Dies gilt sowohl im Binnenverhältnis, also im Hinblick auf Art, Qualität und Differenziertheit der dem Produktionssystem zur Verfügung gestellten Arbeitsleistung, wie im Außenverhältnis, also gegenüber den jeweiligen Gegebenheiten auf dem externen Arbeitsmarkt und den diese bedingenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen und Entwicklungen.

**Arbeitssysteme vom Typ des Facharbeiterbetriebes** können zwar im Rahmen gesellschaftlich standardisierter Qualifikationen und durch sie definierter berufsfachlicher Teilarbeitsmärkte ein recht breites Spektrum von spezifischen Arbeitsleistungen verschiedener Art und Qualität für das betriebliche Produktionssystem mobilisieren. Sie sind hierbei jedoch stark von der quantitativen und qualitativen Funktionsfähigkeit dieser Teilarbeitsmärkte abhängig, die der Einzelbetrieb kaum beeinflussen kann, und müssen sich bei Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft weitgehend den auf diesen Märkten geltenden Normen, Standards und Regelungen unterwerfen.



Solche Arbeitssysteme **bezahlen**, mit anderen Worten, **hohes Leistungspotential im Innenverhältnis mit starker Abhängigkeit im Außenverhältnis**.

Demgegenüber sichern **Arbeitssysteme vom Typ tayloristischer Arbeitsorganisation** zwar - vor allem durch anforderungsreduzierende Formen von Arbeitsteilung und Arbeitsgestaltung - im Außenverhältnis erhebliche Unabhängigkeit von der jeweiligen Struktur des externen Arbeitsmarktes und der sich in ihm niederschlagenden gesellschaftlichen Bedingungen. Um dies zu erreichen, müssen sie jedoch im Innenverhältnis das Spektrum der dem Produktionssystem zur Verfügung gestellten Arbeitsleistungen auf die Befähigung zur Ausführung von tendenziell sehr einfachen, ständig wiederkehrenden und hochgradig durchgeplanten und standardisierten Verrichtungen reduzieren. Im Regelfalle kann wohl nur ein auf ausgesprochene Massenproduktion ausgelegtes Produktionssystem ohne prohibitive Kosten mit einem solchen Typ menschlicher Arbeitsleistung auskommen.

Solche Arbeitssysteme **bezahlen** also ihre **Autonomie nach außen mit gravierender Beschränkung im bereitgestellten Leistungspotential**.

Die höhere Souveränität in der Verfügung über und Nutzung von Arbeitskraft, die sich ein Betrieb durch eine Arbeitskräftestrategie des internen Marktes verschafft, beruht vor allem auf der Fähigkeit derartiger Arbeitssysteme, erhebliche Inkongruenzen, Divergenzen, wo nicht sogar Widersprüche zwischen den (im Innenverhältnis) zu erfüllenden Anforderungen des Produktionssystems und den (im Außenverhältnis wirkenden) externen Bedingungen und Verhältnissen, Zwängen und Opportunitäten über die Zeit zu verarbeiten.

Dieses "Über-die-Zeit-Verarbeiten" bedeutet zumindest zweierlei:

Einmal muß der Nutzen, den ein Betrieb mit einem Arbeitssystem vom Typ des internen Marktes aus der Beschäftigung einer Arbeits-

kraft zieht, nicht, wie bei allen anderen Arbeitssystemen, zu jedem Zeitpunkt den hierdurch verursachten Kosten adäquat sein, wenn nicht die Rentabilität gefährdet werden soll; er läßt sich vielmehr - nicht ohne Analogie zur Sachkapitalinvestition - über eine mehr oder minder lange Beschäftigungsperiode optimieren.

Zum anderen lassen sich im Laufe dieser Periode durch geeignete Vorkehrungen, von denen viele für derartige Arbeitssysteme konstitutiv sind, bei den Arbeitskräften Merkmale und Eigenschaften, Verhaltensorientierungen und Kompetenzen recht verläßlich herstellen, die wesentlich zum Wert dieser Arbeitskräfte für den Betrieb beitragen, jedoch auf dem externen Arbeitsmarkt als solche kurzfristig entweder gar nicht oder nur zu exorbitant hohen Kosten beschaffbar wären.

Freilich ist dieser arbeitskräftestrategische Vorteil nicht unentgeltlich zu haben. Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes gründen sich, wie im vorausgegangenen Kapitel gezeigt, auf einer spezifischen Strukturierung wichtiger Dimensionen ihres Binnen- und Außenverhältnisses:

Im Binnenverhältnis müssen Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation so ausgelegt sein, daß eine Minderheit von Arbeitsplätzen ohne weiteres mit Arbeitskräften besetzt werden kann, die auf dem externen Arbeitsmarkt - und zwar zu möglichst weit unter dem volkswirtschaftlichen Durchschnitt liegenden Kosten und mit möglichst niedrigen Ansprüchen - rekrutiert werden. Zugleich muß die Arbeitsplatzstruktur in ihrer Gesamtheit die Möglichkeit bieten, daß durch zumindest partiell standardisierte Mobilitätsverläufe diejenigen Arbeitskräfte, die mehr oder minder hohe Selektionsbarrieren erfolgreich überschritten haben, sukzessive die gewünschten Eigenschaften erwerben und Merkmale entwickeln: spezifische Qualifikationen, generelle Betriebsloyalität, stabiles Leistungsverhalten u.ä.

Komplementär hierzu implizieren Arbeitssysteme vom Typus des internen Marktes einen erheblichen Grad an Institutionalisierung der für das Außenverhältnis wichtigen Dimensionen von Beschäftigung und Personalwirtschaft: Nur hierdurch kann die für solche Arbeitssysteme typische langfristige "Reproduktion des betrieblichen Gesamtarbeiters" (Drexel) fraktionslos vonstatten gehen; ohne ein Minimum an Institutionalisierung von Rekrutierung, Arbeitseinsatz und Gratifikation können die notwendigen Motivationsstrukturen der Arbeitskräfte schwerlich aufgebaut werden; der strategische Charakter der Arbeitskräfteerkrutierung kann im allgemeinen nur realisiert werden, wenn es - wesentlicher Bestandteil von Institutionalisierung - ein bestimmtes Niveau bürokratisch-zentralistischer Organisation im Personalwesen gibt; u.ä.

Diese notwendige Strukturierung und Institutionalisierung von Nutzung und Einsatz von Arbeitskraft wird zunächst einmal in den folgenden Kapiteln Anlaß zu der Frage geben, ob hieraus nicht - entweder schon im Zuge der Herausbildung interner Arbeitsmärkte (Kapitel V) oder beim Auftreten neuartiger Außenbedingungen für Betriebe, die seit längerer Zeit ein ausgeformtes Arbeitssystem vom Typ des internen Marktes besitzen (Kapitel VI) - durch vom Betrieb einzugehende Bindungen und Verpflichtungen dann doch wieder weitreichende Einschränkungen in seiner Verfügungsgewalt über alle oder einzelne Arbeitskräfte resultieren (können); hierdurch würde per saldo der mit der Herausbildung solcher Arbeitssysteme verbundene arbeitskräftestrategische Vorteil von Anfang an oder doch irgendwann einmal erheblich gemindert, wenn nicht gänzlich neutralisiert.

Zugleich werden mit diesen notwendigen Formen von Strukturierung und Institutionalisierung auch Voraussetzungen dafür definiert, daß ein Betrieb mit gegebenen Merkmalen überhaupt die Fähigkeit zu einer Arbeitskräftestrategie des internen Marktes besitzt. Zumindest läßt sich an ihnen ermesen, wie leicht oder schwer es einem bestimmten Betrieb fällt, die Aufwendungen zu erbringen und mit

den Kosten fertig zu werden, die mit einer solchen Strategie verbunden sind.

Im Rahmen der betrieblichen Merkmalskonstellationen, die eine Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes begünstigen, scheinen zwei Tatbestände eine besondere und hervorzuhebende Bedeutung zu besitzen, nämlich Betriebsgröße und Struktur des Produktionsprozesses. Auf sie ist nunmehr etwas näher einzugehen. Die Frage nach den betrieblichen Merkmalen, die für die Herausbildung von Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes besonders günstig - oder ungünstig - sind, wird dann weiter unten noch einmal aufzunehmen sein, wenn (Kapitel IX) zu klären ist, wie und warum die typische Wachstums-Konstellation der europäischen Prosperität nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer schnellen Ausbreitung von derartigen Arbeitssystemen führte.

## **2. Interner Arbeitsmarkt als großbetriebliche Arbeitskräftestrategie**

Sowohl in empirischer wie in historischer Perspektive besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Größe eines Betriebes (indiziert durch Beschäftigtenzahl, Umsatz, Wertschöpfung o.ä.) und der Wahrscheinlichkeit dafür, daß sein Arbeitssystem stark von Prinzipien des internen Marktes geprägt ist: Historisch sind es wohl immer große Unternehmungen oder sehr große, betriebsförmig organisierte Institutionen (wie Armee oder staatliche Eisenbahnen), die als erste in ihren Arbeitssystemen Strukturmomente des internen Marktes realisierten. Und alle verfügbaren (allerdings nicht sehr reichlichen und selten problemlosen) statistischen Indikatoren, mit deren Hilfe sich die Verbreitung von Arbeitssystemen dieser Art abschätzen läßt, sprechen für eine starke Konzentration auf die großbetrieblichen Teile moderner Volkswirtschaften.

Dieses Bild ist hochgradig plausibel, kann doch die Betriebsgröße in vielfacher Weise und über eine ganze Serie von Mechanismen direkt wie indirekt die Fähigkeit der Betriebe erhöhen, ihr Arbeitssystem nach den Prinzipien des internen Marktes zu gestalten.

(1) Einmal schafft die Betriebsgröße als solche wichtige positive Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitskräftestrategie des internen Marktes.

Sicherlich verfügen Betriebe mit vielen Beschäftigten im Innenverhältnis ihrer Arbeitssysteme unter sonst gleichen Bedingungen über substantiell größere Möglichkeiten als kleinere oder mittlere Betriebe, Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation gemäß der typischen Funktionslogik interner Arbeitsmärkte zu gestalten. Dies ergibt sich vor allem aus der höheren Komplexität ihres Organisations- und Produktionsgefüges, die einen entsprechend größeren Spielraum für eine arbeitskräftestrategische Strukturierung der Arbeitsplätze, z.B. zur Induzierung und Steuerung impliziter Qualifizierungsprozesse, eröffnet. Dies ergibt sich weiterhin aus der korrespondierend größeren Zahl der ausdifferenzierten betrieblichen Funktionen, über deren Aufteilung auf verschiedene Arbeitsplätze gemäß arbeitskräftestrategischen Zielsetzungen disponiert werden kann.

Desgleichen erhöht die Größe eines Betriebes normalerweise auch seine Fähigkeit, sein Arbeitssystem im Außenverhältnis, also im Hinblick auf die Verfügung und die Nutzung von Arbeitskraft, gemäß den Prinzipien des internen Marktes zu strukturieren. Dies ist in mehrfacher Weise der Fall:

Je größer ein Betrieb ist, je mehr Arbeitskräfte er beschäftigt, je mehr Arbeitsplätze verschiedener Art er umfaßt, desto leichter dürfte es - unter sonst gleichen Bedingungen - auch den betrieblichen Instanzen fallen, stetige Mobilitätsströme hoher Regelmäßigkeit in Gang zu halten, die von den jederzeit problemlos besetzbaren Ein-

stellarbeitsplätzen ihren Ausgang nehmen und dafür sorgen, daß sich im Laufe der Zeit für die Herstellung der erwünschten Merkmale Fähigkeiten und Eigenschaften herausbilden.

Auch ist bei großen Betrieben die Chance substantiell höher als bei kleineren Betrieben, daß sie zum Kristallisationspunkt langfristig betriebsbezogener Arbeitnehmerinteressen werden.

Endlich ist eine stärkere Institutionalisierung von Personalpolitik und Personalwirtschaft in größeren Betrieben in aller Regel mit per saldo wesentlich geringeren Schwierigkeiten, Aufwendungen und Risiken verbunden als in kleineren Betrieben, die sich allein schon wegen ihrer geringeren Belegschaftszahl sehr viel schwerer tun dürften, die fachlich ausdifferenzierten personalpolitischen Dienststellen zu schaffen und zu unterhalten, die wohl zumeist für eine erfolgreiche Arbeitskräftestrategie des internen Marktes unverzichtbar sind.

(2) Dieser unmittelbare Einfluß der Betriebsgröße wird ergänzt und verstärkt durch die Wirkungen einer ganzen Reihe von Tatbeständen, die einerseits eng mit der Betriebsgröße verbunden scheinen, andererseits wichtige Voraussetzungen für funktionsfähige Arbeitssysteme mit stark internalisierter Lösungen von Arbeitskräfteproblemen bezeichnen. Dies gilt vor allem für die Macht- und Einflußposition des Betriebes auf den für ihn besonders wichtigen Absatz- und Beschaffungsmärkten, die wohl in aller Regel unter sonst gleichen Umständen mit wachsender Größe zunimmt.

Ein Betrieb, der als großer und potenter Abnehmer eine starke Stellung auf den für ihn relevanten Investitionsgütermärkten besitzt, bezieht hieraus auch eine deutlich größere Souveränität über seine Produktionstechnik, als dies bei kleineren Betrieben der Fall ist. Während letztere wohl kaum dazu in der Lage sind, die Hersteller der von ihnen eingesetzten Maschinen und Anlagen dazu zu veranlassen, den besonderen Anforderungen einer betriebsspezifischen Kombi-

nation von Technik und Arbeitsorganisation Rechnung zu tragen, können marktstarke Betriebe nicht selten auch das Angebot an Produktionstechnik so beeinflussen, daß es ohne nennenswerten Verlust an technischer Effizienz und wirtschaftlicher Rentabilität mit ihrer spezifischen Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzstruktur vereinbar ist, in der sich zumindest auch arbeitskräftestrategische Zielsetzungen ausdrücken.

Gleiches gilt auch für die Stellung des Betriebes auf den Märkten, auf denen er seine Produkte absetzt und auf denen er die von ihm benötigten Rohmaterialien, Energieträger und Vorprodukte beschafft. Dies ist in dem hier diskutierten Zusammenhang deshalb so wichtig, weil Aufbau und rentables Funktionieren betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes ausreichende Stabilität der ökonomischen Außenbeziehungen voraussetzen. Ein Betrieb kann dies im Prinzip auf zweierlei Weise sicherstellen:

- o entweder ist es ihm gelungen, sich Zugang zu Märkten zu verschaffen, die als solche durch hohe Stetigkeit der Preis- und Mengenentwicklung charakterisiert sind;
- o oder der Betrieb hat - allein oder zusammen mit Konkurrenten - die für ihn wesentlichen Märkte soweit monopolistisch oder oligopolistisch organisiert, daß er hierdurch gegen größere Turbulenzen geschützt ist.

Der eine wie der andere Weg ist sicherlich alles in allem für größere Betriebe sehr viel leichter und aussichtsreicher zu beschreiten als für Betriebe mit geringerer Beschäftigtenzahl, relativ niedrigen Umsatzziffern u.ä.

Endlich wird sicherlich auch die Fähigkeit eines Betriebes, sich auf Dauer eine starke Position auf den für ihn relevanten Teilarbeitsmärkten zu sichern, in hohem Maße durch die Betriebsgröße beein-

flußt. Und nur dann, wenn ein Betrieb über eine starke Nachfragerposition auf dem externen Arbeitsmarkt verfügt, ist er z.B. in der Lage, seine Rekrutierung auf die Segmente des Arbeitskräfteangebots zu konzentrieren, die sich durch ein besonders günstiges Verhältnis von niedrigem Anspruchsniveau, schwacher Verhandlungsposition und hoher Disposition für interne - insbesondere, aber nicht nur qualifizierende - Formung und Zurichtung auszeichnen. Um so leichter wird es ihm auch fallen, bei seinen Beschäftigten mit einem Minimum an verpflichtenden Zusagen ein Maximum an Betriebsbindung zu erzeugen.

### 3. Produkt und Produktionsweise

Vermutlich nicht minder bedeutsam als der Zusammenhang zwischen der Größe eines Betriebes und seiner Fähigkeit zu einer erfolgreichen Arbeitskräftestrategie des internen Marktes, aber sicherlich wesentlich komplizierter, sind die Wirkungen, die von den Spezifika des betrieblichen Produkts und der betrieblichen Produktionsweise ausgehen.

Dies sei - ohne daß eine exhaustive Analyse versucht werden könnte - an drei Beziehungen ausgeführt, die jeweils zwischen Produktart, Kapitalintensität und Technisierungsgrad des Produktionsprozesses und der Wahrscheinlichkeit dafür bestehen, daß ein Betrieb seine Arbeitskräftestrategie an den Prinzipien des internen Marktes orientiert:

(1) Betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes bedürfen, wie gezeigt, einer ausreichenden und längerfristig gesicherten Stabilität der externen wirtschaftlichen Verhältnisse. Inwieweit diese Bedingung erfüllt ist, hängt nicht nur von der eben erwähnten, offensichtlich eng mit der Größe korrelierenden Fähigkeit eines Betriebes zusammen, die Verhältnisse auf den für ihn ausschlaggebenden



Absatz- und Beschaffungsmärkten durch Einsatz überlegener Marktmacht und/oder durch Politiken monopolistischer oder oligopolistischer Art in diesem Sinne zu beeinflussen. Sicherlich spielt daneben auch **die Art der hergestellten Güter bzw. erbrachten Dienstleistungen** und ihre Stellung im gesamtwirtschaftlichen Produktionsspektrum in Beziehung zur Struktur der volkswirtschaftlichen Nachfrage eine wichtige Rolle.

Zwei Wirkungen sind hierbei vor allem hervorzuheben:

Einmal gibt es in jeder Volkswirtschaft Produkte, die Basischarakter tragen, die in sehr vielfältigen produktiven und konsumtiven Kontexten Verwendung finden, deren Erzeugung technisch weitgehend ausgereift ist und bei denen weder schnelle Preis-Mengen-Veränderungen auf den Absatzmärkten noch überraschende Innovationen in den Fertigungsverfahren zu erwarten sind. Produkte (Güter und Leistungen) dieser Art, zu denen z.B. in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die schwerindustriellen Grundstoffe Kohle und Stahl gehörten, bieten, wie unmittelbar einsichtig, sehr günstige Voraussetzungen für eine Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes.

Zum anderen gibt es in jeder Periode industrieller Entwicklung so etwas wie Leitprodukte, d.h. Güter und Dienstleistungen, die weit überproportional vom Nachfragezuwachs profitieren und im Zentrum der sich neu herausbildenden Produktions- und Verbrauchsstrukturen stehen. In der langanhaltenden Prosperitätsphase, die alle europäischen Industrienationen nach dem Zweiten Weltkrieg erlebten, waren dies typischerweise einerseits industrielle Massenerzeugnisse des gehobenen Bedarfs, vom Kühlschrank über den Fernseher bis zum Kraftfahrzeug, andererseits personenbezogene Dienstleistungen wie Bildung, Gesundheitspflege und Tourismus. Betriebe, die solche Güter und Dienstleistungen anbieten, können nicht bloß, wie Produzenten von Basisprodukten, mit längerfristig konstanten wirtschaftlichen

Außenbedingungen rechnen, sondern mit einer sehr stabilen Dynamik, die ihnen von Jahr zu Jahr wachsende Absatzchancen garantiert. Auch hier sind sehr günstige Bedingungen für eine Arbeitskräftestrategie des internen Marktes gegeben, zumal wenn gleichzeitig bei solchen Betrieben, wie noch zu zeigen, auch andere Faktoren im gleichen Sinne wirken.

(2) Nicht ganz unabhängig von dem eben besprochenen Zusammenhang ist die Wirkung, die von steigender **Kapitalintensität** auf die Orientierung betrieblicher Arbeitskräftestrategien ausgeht. Wie Schmiede und Schudlich<sup>1)</sup> gezeigt haben, korrelierten historisch zunehmende Kapitalintensität der industriellen Produktion mit zunehmender Verbreitung von Arbeitssystemen mit stark internalisierten Problemlösungen. Dies läßt sich auch theoretisch recht plausibel begründen: Wenn die Rentabilität stark von hoher Auslastung komplexer Produktionsanlagen abhängt, ist es für den Betrieb wichtiger, über eine stabile, eingearbeitete, zuverlässige und loyale Belegschaft zu verfügen, als durch rasches Einstellen und Entlassen die Lohnkosten verzögerungsfrei an Fluktuationen des Marktes anpassen zu können. Es liegt dann sehr viel mehr im betrieblichen Interesse, zumindest für Teile der Belegschaft lange Beschäftigungszeiten ins Auge zu fassen.

Zu vermerken ist übrigens, daß bei kapitalintensiven Betrieben dem hohen Interesse an einer langfristig angelegten Arbeitskräftestrategie meist auch günstige Voraussetzungen für die Realisierung dieser Interessen korrespondieren: So spricht sehr vieles dafür, daß Güter mit ausgeprägtem Basischarakter überwiegend auch auf überdurchschnittlich kapitalintensive Weise erzeugt werden. Desgleichen dürfte ein Gutteil der in einer gegebenen Entwicklungsperiode im Kern der

---

1) Vgl. insbes.: Schmiede, R.: Abstrakte Arbeit und Automation. In: Leviathan, Heft 1, 1983.

wirtschaftlichen Expansion stehenden Produkte sukzessive in kapitalintensive Produktionsweisen hineinwachsen.

(3) Insofern Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes voraussetzen, daß Arbeitsorganisation, Arbeitsteilung und Zuschnitt der Arbeitsplätze auch an arbeitskräftestrategischen Zielsetzungen orientiert sind, hängt zweifellos die Realisierungschance solcher Arbeitssysteme auch von dem **Mechanisierungs- und Rationalisierungsgrad der betrieblichen Produktionsprozesse** und dem hiervon bedingten arbeitsorganisatorischen Gestaltungsspielraum ab.

Hier scheint es allerdings keinen einfachen, widerspruchsfreien und einsinnigen Zusammenhang zu geben:

Einmal ist zumindest für die neuere industrielle Entwicklung anzunehmen, daß mit steigender Technisierung - Mechanisierung und Automatisierung - des Produktionsprozesses dieser arbeitsorganisatorische Gestaltungsspielraum zunimmt, da menschliche Arbeitsleistung immer weniger als direkter Bestandteil des Prozesses in den Produktionsablauf eingebunden ist und sich immer mehr auf dessen indirekte - planende, vorbereitende, steuernde und kontrollierende - Beeinflussung konzentriert. Insofern erhöht sich zweifellos mit fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung - den Einfluß der gleichzeitig wachsenden Kapitalintensität stützend und verstärkend - die Möglichkeit eines Betriebes, seine Arbeitsorganisation so auszugestalten, daß für den internen Markt charakteristische Effekte qualifikatorischer, motivationaler oder ähnlicher Art erzeugt werden.

Zugleich ist freilich zu bedenken, daß überall dort, wo bisher wenig technische Mittel eingesetzt wurden, mit beginnender Mechanisierung der Zwang stark steigen kann, die Arbeitsorganisation den Bedürfnissen einer noch unvollkommenen Technik zu unterwerfen und Arbeitsplätze primär als mechanische Hilfsfunktionen der Maschine auszulegen. In solchen Fällen kann durch technisch-organisatori-

sche Veränderung des Produktionsprozesses die Fähigkeit eines Betriebes, seine Arbeitsorganisation gemäß den Anforderungen einer Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes auszulegen, drastisch beschnitten werden.

Zum anderen können viele der für interne Arbeitsmärkte charakteristischen, langfristig angelegten qualifikatorischen, sozialisatorischen und motivationalen Prozesse nur zustande kommen, wenn eine ausreichend dichte Kooperation zwischen Arbeitskräften mit verwandten, aber in ihrem Anspruchsniveau verschiedenen Aufgaben besteht. Nur wenn der Produktionsprozeß das ständige oder doch zumindest regelmäßige unmittelbare Zusammenwirken mehrerer Arbeitskräfte erfordert bzw. zuläßt, die immer wieder - im Übertragenen oder im buchstäblichen Sinne - "Schulter an Schulter" tätig sind, kann sich spontanes Lernen durch Miterleben und Nachahmen einstellen. Nur dann ist es möglich, daß der Unerfahrenere ohne großes Risiko gelegentlich einmal die Rolle des Erfahreneren übernimmt. Nur dann ist zuverlässig gesichert, daß die Jüngeren bzw. erst kürzlich Eingestellten die in der Stammebelegschaft fest etablierten Wertordnungen und Verhaltensmuster im Laufe der Zeit ganz selbstverständlich übernehmen oder stillschweigend aus der Belegschaft wieder ausgeschieden werden.

In dem Maße freilich, in dem die Rentabilität fortschreitender Mechanisierung und beginnender Automatisierung auch eine zunehmende Ausdünnung der Belegschaften erfordert, verliert dieses Netzwerk informeller Kontakte seine Konsistenz und seine Tragfähigkeit. Zumindest müssen dann Schritt für Schritt bisher implizite (und, wie weiter oben am Beispiel der Qualifizierung gezeigt, kaum mit besonderen Kosten für den Betrieb verbundene) Prozesse durch explizite Maßnahmen der Qualifizierung, der Personalbeurteilung, der Mitarbei-

termotivation ersetzt werden, die in aller Regel ein deutlich ungünstigeres Aufwands-Ertrags-Verhältnis aufweisen<sup>1)</sup>.

- 
- 1) Vgl. hierzu insbes.: Drexel, I.; Nuber, Ch.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979, und Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung - Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/München 1982.

## TEIL B

### VORAUSSETZUNGEN DER SCHLIESSUNG INTERNER ARBEITSMÄRKTE UND DER ENTSTEHUNG BETRIEBSZENTRIERTER ARBEITSMARKTSEGMENTATION



## Vorbemerkung

Mit dem Begriff der "betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation" sei, wie in der Einleitung schon dargelegt, nicht jegliche Form interner Arbeitsmärkte, sondern nur eine ganz spezielle Variante von Arbeitssystemen dieser Art bezeichnet, die freilich in Teilen der US-amerikanischen Industrie seit den späten 30er Jahren und in der europäischen Industrie seit den 50er bzw. 60er Jahren zunehmende Verbreitung fand: Von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation sei dann - und nur dann - gesprochen,

- o wenn mit der für Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes konstitutiven Bindung der Beschäftigten an ihren Betrieb auch eine ähnlich starke Bindung des Betriebes an jede einzelne Arbeitskraft einhergeht;
- o und wenn die für interne Arbeitsmärkte charakteristischen Mobilitäts-, Allokations- und Gratifikationsregeln eine normative Kraft haben, der sich nicht nur die Beschäftigten beugen müssen, wenn sie die Vorteile des internen Marktes (wie Aussicht auf langdauernde Beschäftigung, auf Aufstieg und sonstige Verbesserungen ihrer Arbeitssituation) nutzen wollen, sondern die auch die betrieblichen Personaldispositionen und die betriebliche Personalwirtschaft hochgradig bindet.

Die in der Einleitung als "politische" apostrophierten Analysen interner Arbeitsmärkte zielen vorrangig auf diese spezifischen, den Dispositionsspielraum der Beschäftigten nachhaltig einschränkenden Merkmale, durch die sich betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation von allen anderen Formen interner Arbeitsmärkte unterscheidet. Diese Beschränkung der betrieblichen Verfügungs- und Nutzungsgewalt über Arbeitskraft wird sowohl von der Minderheit der "radikalen" Arbeitsökonomien als zentrales Moment interner Arbeitsmärkte hervorgehoben, in deren Augen der hierdurch begründete Schutz



der Beschäftigten gegen betriebliche Willkür eine wichtige sozial- und gesellschaftspolitische Errungenschaft ist, die nur gegen harten Widerstand durchgesetzt und verteidigt werden kann, wie von der Mehrheit der (konservativen) Wirtschaftswissenschaftler, die im Namen neoklassischer Funktionsprinzipien des Arbeitsmarktes dessen institutionelle Erstarrung beklagen und eine massive "Deregulierung" fordern.

Wie ist dies mit den bisherigen, in den vorausgegangenen Kapiteln entfalteten Analysen zu vereinbaren, denen zufolge sich zumindest bestimmte Betriebe durch eine Arbeitskräftestrategie des internen Marktes ja gerade eine höhere Souveränität in der Verfügung über und der Nutzung von Arbeitskraft verschaffen können, als dies mit anderen Arbeitskräftestrategien möglich ist?

Wie kann es dazu kommen, daß ein Arbeitssystem, das in erster Instanz ganz offenkundige und große Vorteile für einen Betrieb bietet, dann doch Merkmale aufweist oder entwickelt, die eben diesen Interessen massiv zuwiderlaufen?

Die Beantwortung dieser Fragen und die Auflösung des mit ihnen bezeichneten Paradoxons sei in drei Schritten versucht:

(1) Zunächst (Kapitel V) ist, die übereinstimmende Einschätzung eines Gutteils der segmentationstheoretischen Literatur aufnehmend, zu prüfen, ob sich die Schließung interner Arbeitsmärkte letztendlich nicht zwangsläufig aus der Funktionslogik solcher Arbeitssysteme ergibt. Allerdings wird sich zeigen, daß eine solche ausschließlich auf der **Mikroebene des Einzelbetriebes** verharrende Argumentation zu keinen plausiblen Ergebnissen führt.

(2) Demzufolge ist in einem nächsten Schritt (Kapitel VI) auf der **Mesoebene der Beziehungen zwischen dem Einzelbetrieb und seinem ökonomischen und sozialen Umfeld** zu fragen, ob nicht Betriebe, die

in einer bestimmten Konstellation äußerer Bedingungen sinnvollerweise für eine Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes optiert hatten, durch die hiermit eingegangenen längerfristigen Festlegungen gewissermaßen in eine Falle geraten können, wenn sich die externen Bedingungen, insbesondere die Angebots-Nachfrage-Relationen auf den sie interessierenden Arbeitsmarktsegmenten, grundlegend geändert haben. Freilich lassen sich gute Gründe dafür benennen, daß auch dann die Schließung interner Arbeitsmärkte und die Herausbildung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation nicht notwendig ist, da den Betrieben normalerweise immer noch die Möglichkeit einer arbeitskräftestrategischen Reorientierung im Sinne größerer Externalisierung offensteht.

(3) Daß betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation in erheblichen Teilen ganzer Volkswirtschaften Verbreitung findet, kann, so will demzufolge Kapitel VII plausibel machen, nur auf der **Makroebene gesamtgesellschaftlicher Strukturzusammenhänge und historischer Entwicklungen** erklärt werden. Das Paradox, daß betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation einerseits gegen zentrale betriebliche Interessen verstößt, andererseits nur auf der Grundlage einer zur Durchsetzung und Sicherung betrieblicher Interessen bestimmten betrieblichen Arbeitskräftestrategie entstehen kann, läßt sich nur auflösen, wenn man annimmt, daß sich in einer bestimmten historischen Entwicklungsphase - in Europa ist dies die langanhaltende Prosperität nach dem Zweiten Weltkrieg - grundlegende Bestandteile dessen geändert haben, was bis dahin als Normalität industriell-marktwirtschaftlicher Volkswirtschaften betrachtet werden durfte:

o ein strukturelles Überangebot auf dem Arbeitsmarkt für industrielle Lohnarbeit, das aus nationalen Bevölkerungsüberschüssen, aus Freisetzen in traditionellen Wirtschaftssektoren oder aus Einwanderung gespeist wird;

- o eine vorrangige Orientierung staatlicher Politik an den Beschäftiger-Interessen;
- o eine hieraus resultierende tiefgreifende Asymmetrie in den Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbeziehungen, die sowohl ökonomischer wie politisch-institutioneller Natur ist.

Die Dreischrittigkeit dieser Argumentation bringt für den Leser allerdings einige - wahrscheinlich unvermeidliche - Schwierigkeiten mit sich: Der Nachweis, daß weder auf der Mikroebene einzelbetrieblicher Interessenskalküle noch auf der Mesoebene der Betrieb-Umfeld-Beziehungen eine plausible Erklärung für die Schließung von in betrieblicher Perspektive gegenüber dem externen Arbeitsmarkt offenen internen Arbeitsmärkten und für die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation gefunden werden kann (der in den Kapiteln V und VI versucht wird), läßt sich nur auf der Grundlage dieser heute nicht mehr beobachtbaren, sondern nur mehr rekonstruktiv vorstellbaren historischen Normalität industriell-marktwirtschaftlicher Volkswirtschaften führen. Abstrahiert man nicht bewußt von den besonderen und offenkundig historisch exzeptionellen Verhältnissen, wie sie sich in den europäischen Industrienationen seit den 50er Jahren herausgebildet (und insbesondere eine deutliche Abschwächung in der Asymmetrie der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit, zwischen Beschäftigern und Beschäftigten bewirkt) haben, so erscheinen viele betriebliche Reaktionen, die zur Schließung interner Arbeitsmärkte beitragen oder führen, als bereits auf der Mikro- oder Mesoebene zureichend begründet. Dann gerät ganz aus dem Blickfeld, daß solche Reaktionen eben nur unter den modernen Verhältnissen rational sind, nicht aber unter den Bedingungen, wie sie von Anbeginn der industriell-kapitalistischen Entwicklung bis vor nicht allzu langer Zeit nahezu stets und überall herrschten.

## KAPITEL V

### ARBEITSKRÄFTESTRATEGIEN, BESCHÄFTIGUNGSRISIKO UND ARBEITSMARKTKONKURRENZ

#### 1. Betriebliche Arbeitssysteme und externer Arbeitsmarkt

Viele Ansätze zur Erklärung von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, die in der Einleitung als "ökonomisch" bezeichnet wurden, postulieren explizit oder doch zumindest implizit, daß ein Betrieb nur dann in den Genuß der mit internen Arbeitsmärkten verbundenen Vorteile kommen könne, wenn er im Gegenzuge weitgehend darauf verzichte, den externen Arbeitsmarkt und die Lohn-Leistungs-Konkurrenz des hier auftretenden Arbeitskräfteangebotes für sich zu nutzen, daß er dies jedoch wegen der hohen qualifikatorischen, motivationalen, allokativen und sonstigen Effizienz solcher Arbeitssysteme ohne weiteres tun könne.

Aus diesem Postulat folgt dann auch selbstverständlich die Gleichsetzung von internem Arbeitsmarkt und betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation: Das eine wie das andere sind dann lediglich verschiedene Bezeichnungen für den gleichen Sachverhalt und stehen keineswegs in dem hier angenommenen Verhältnis, das betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation lediglich als Unterkategorie der Gesamtheit interner Arbeitsmärkte setzt. Nicht segmentierte interne Arbeitsmärkte sind demzufolge auch kaum vorstellbar.

Dieses Postulat beruht offenkundig, wie nunmehr zu zeigen, auf einer Schlußfolgerung, die in wesentlichen Schritten fehlerhaft ist.

Allen Arbeitskräftestrategien liegt unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen das generelle Ziel zugrunde, die bei einer bestimmten Produktionsweise benötigte menschliche Arbeitsleistung zu möglichst

geringen Kosten zuverlässig bereitzustellen. Arbeitskräftestrategien und betriebliche Arbeitssysteme unterscheiden sich voneinander nicht zuletzt dadurch, welches relative Gewicht und welche konkrete Definition sie diesen drei Größen "benötigte Arbeitsleistung", "möglichst geringe Kosten" und "zuverlässig bereitstellen" geben; hieraus ergibt sich dann auch, wie ihre Beziehungen zum externen Arbeitsmarkt auszusehen haben:

Je spezifischer z.B. die Arbeitsleistung ist, die auch nach Ausschöpfung aller Möglichkeiten arbeitsorganisatorischer (eskamotierender) Gestaltung (noch) benötigt wird, je schwieriger, je risikoreicher und/oder je langwieriger es ist, die Fähigkeiten zur Erbringung dieser Leistung zu erwerben, desto mehr wird der Betrieb bereit sein müssen, Lohnsätze zu akzeptieren, die deutlich über dem volkswirtschaftlichen Durchschnittsniveau liegen. Gleiches ist auch dann der Fall, wenn der Betrieb in besonderem Maße darauf angewiesen ist, daß diese Leistung stets und sofort verfügbar ist, weil z.B. seine Produktionsweise sehr kapitalintensiv ist und Anlagenstillstände die Kosten stark beeinflussen oder weil seine Absatzstrategie auf hoher Lieferbereitschaft gründet und deshalb Verzögerungen in Herstellung und Auslieferung die Rentabilität des Betriebes schwerer belasten können als überdurchschnittlich hohe Kosten.

Vergleichbares gilt auch für die "zuverlässige Bereitstellung" der benötigten Leistung. Wenn z.B. das Produktionssystem eines Betriebes bestimmte Fähigkeiten braucht, die nicht in der Bevölkerung seines Umfeldes massenhaft vorkommen bzw. die nicht kurzfristig erwerbbar sind, so entspricht es seinen Interessen, Arbeitsverhältnisse mit tendenziell hoher Dauer anzustreben und dementsprechend Arbeitskräftestrukturen mit hoher Stabilität aufzubauen, auch wenn dies alles in allem mit etwas höheren Kosten verbunden ist. Kann sich hingegen ein Betrieb mit Leistungsmerkmalen, Kompetenzen und Qualifikationen begnügen, die "Jedermanns"-Charakter tragen und fast beliebig verfügbar sind, so wird er seine Arbeitskräftestrategie

viel mehr an dem Ziel orientieren, die Lohnkosten so flexibel zu halten, daß er sie möglichst rasch an Variationen von Auftragslage und Absatz anpassen kann; demzufolge hätte er im Regelfalle auch ein essentielles Interesse daran, Arbeitsverhältnisse schnell begründen und beenden zu können.

Solche Unterschiede ändern freilich nichts daran, daß alle Arbeitskräftestrategien nur in dem Maße erfolgreich sind, in dem es ihnen gelingt, beim Verfolg der je besonderen Konstellation betrieblicher Ziele zwei Tatbestände zu nutzen, die, eng miteinander verbunden, seit Beginn der industriellen Entwicklung den Arbeitsmarkt prägen und für das gesellschaftliche Verhältnis der Lohnarbeit nachgerade konstitutiv waren, nämlich Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz.

Diese beiden Momente sind für die betriebliche Arbeitskräftestrategie von zentraler Bedeutung:

Auf einer sehr allgemeinen Ebene sind Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz die Grundlage für die Machtasymmetrie zwischen Beschäftiger und Beschäftigten, ohne die sich die historisch bekannten Formen industrieller Organisation, Arbeit und Produktion schwer vorstellen ließen.

Auf einer konkreteren Ebene erfüllen diese beiden Momente ein ganzes Bündel von Funktionen. Sie dienen z.B. dazu,

- o den Leistungsdruck zu erzeugen, der zur Realisierung der leistungspolitischen Ziele des Betriebes notwendig ist;
- o Lohnsätze und Lohnkosten unter Kontrolle zu halten, dem Lohn-  
druck der Beschäftigten Widerstand zu leisten und bei sich bieten-  
den Gelegenheiten relative, wo nicht absolute Lohnsenkungen  
durchzusetzen;

- o Qualifizierungs-, Mobilitäts- und eventuell Aufstiegsmotivation hervorzurufen und eine generelle Verhaltensdisziplinierung zu bewirken (oder doch zumindest von anderen Anreizen ausgehende Wirkungen dieser Art zu verstärken).

Freilich unterscheiden sich auf dieser konkreten Ebene betriebliche Arbeitskräftestrategien in zweierlei Weise: Einmal, indem sie Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz jeweils zur Verfolgung von strategiespezifisch anderen Zielen bzw. Zielkonstellationen (z.B. Lohnkostenminimierung versus Qualifizierungs- oder Mobilitätsmotivation) nutzen; zum anderen, indem ihr Bezug auf den externen Arbeitsmarkt (vor allem durch tatsächliche oder drohende Entlassung mit Substitutionsrekrutierung oder durch Konkurrenz von aus sonstigen Gründen neu rekrutierten Arbeitskräften) unterschiedliche zeitliche Struktur aufweist und in einem je gegebenen Zeitpunkt mehr manifesten oder latenten Charakter trägt. Hierbei nimmt das idealtypische Arbeitssystem des internen Marktes wegen seiner strategischen Beherrschung der Zeitdimension eine besondere Stellung ein, die etwas detaillierter zu erklären ist, da sie zu offenkundigen Mißverständnissen Anlaß gab und gibt.

## **2. Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz bei internem Markt**

Interner Arbeitsmarkt unterscheidet sich von den beiden anderen weiter oben definierten, idealtypischen Arbeitskräftestrategien und Arbeitssystemen - tayloristischer Arbeitsorganisation und Facharbeiterbetrieb - nicht zuletzt dadurch, daß

- o der Bezug auf den externen Arbeitsmarkt in stärker vermittelten und sich über wesentlich längere Zeiträume erstreckenden Formen geschieht;

o der Druck von Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz nicht nur zur unmittelbaren Beeinflussung des Lohn-Leistungs-Verhältnisses, sondern in erheblichem Maße auch zum Aufbau spezifischer Arbeitsbefähigungen und Verhaltensorientierungen und zu ihrer optimalen Nutzung eingesetzt wird.

Dies bedeutet jedoch keineswegs, daß Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz im Rahmen dieser Strategie weniger präsent und weniger wirkungsvoll seien.

Das **Beschäftigungsrisiko** ist zwar - als unmittelbare Folge der von der betrieblichen Strategie angestrebten langen Beschäftigungsdauer und stabilen Belegschaft - mit einer substantiell geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit ausgestattet als im Rahmen aller anderen betrieblichen Arbeitskräftestrategien, und zwar in aller Regel in Abhängigkeit von der Verweildauer im Betrieb. Auf der anderen Seite steigt mit wachsender Beschäftigungsdauer auch die Dramatik des Beschäftigungsverlustes an; sobald nennenswerte positive Effekte erfolgreicher interner Qualifizierung für Arbeitssituation und Arbeitsbedingungen eingetreten sind, bedeutet der Ausschluß aus dem internen Markt nicht nur das Risiko einer mehr oder minder langen Arbeitslosigkeit mit im voraus oft schwer einschätzbaren Suchkosten, sondern den sicheren Verlust des im internen Markt erworbenen Inkrements an Qualifikation, Status und Position.

Diese hohe Gravität des Beschäftigungsrisikos verleiht dem von ihm ausgehenden Druck auch dann hohe Virulenz, wenn tatsächliche Entlassungen die seltene Ausnahme bleiben.

**Arbeitsmarktkonkurrenz** wirkt im internen Arbeitsmarkt in zweifacher Weise:

(1) Einmal bleibt der interne Markt über Neueinstellungen mit dem externen Markt verbunden. Gibt es auf dem externen Arbeitsmarkt



ein ausreichendes Angebot, das am Eintritt in den internen Markt interessiert ist, so geht von den Ansprüchen dieses Angebots an Löhne und Arbeitsbedingungen einerseits, von ihrem Leistungs- und Qualifizierungspotential andererseits ein nicht zu unterschätzender Druck auf die Verhältnisse im gesamten internen Markt aus. Zwar ist es sehr unwahrscheinlich, daß dieser Druck vom Betrieb unmittelbar zu Leistungssteigerungen bzw. Lohnsenkungen an anderen als den Eintrittsarbeitsplätzen genutzt werden kann und genutzt wird. Doch kommt es im Rahmen der Strategie des internen Marktes gar nicht so sehr hierauf an, als vielmehr darauf, das Lohn-Leistungs-Verhältnis durch Neutralisierung der Verhandlungsmacht, die andernfalls den Arbeitnehmern durch die - kollektive - Verfügung über spezifische Qualifikationen zuwachsen könnte, langfristig stabil zu halten; und hierbei spielt zweifellos das, was an den Einstellarbeitsplätzen sich ereignet, eine wesentliche Rolle.

In diesem Zusammenhang darf nicht vergessen werden, daß die Entstehung interner Arbeitsmärkte bzw. die Akzentuierung entsprechender Momente betrieblicher Arbeitskräftestrategie nicht zuletzt aus dem Interesse des Betriebes daran resultiert, ein Segment des externen Arbeitsmarktes als Rekrutierungsreservoir zu erschließen, das sich durch ein besonders günstiges Verhältnis von geforderten Löhnen, zu mobilisierendem Leistungspotential und verfügbarem Arbeitskräfteangebot charakterisiert. Zu bedenken ist weiterhin, daß diese Arbeitskräftestrategie entsprechend ihrer Langfristigkeit dem Betrieb im Regelfalle auch die Möglichkeit eröffnet, Einstellbedarf und Einstellverhalten in gewissen Grenzen von kurzfristiger Fluktuation externer und ökonomischer Parameter, wie beispielsweise Lage auf den Absatzmärkten, abzukoppeln (die bei den Idealtypen der tayloristischen Arbeitsorganisation und des Facharbeiterbetriebes jeweils voll und unmittelbar auf die betriebliche Beschäftigungspolitik durchschlagen). In dem Maße, in dem dies gelingt, ist es dann dem Betrieb auch möglich, seine externen Rekrutierungsmärkte nur dann und in-

soweit in Anspruch zu nehmen, als auf ihnen für ihn günstige Bedingungen herrschen.

(2) Zum anderen verfügt der Betrieb mit einer Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes über ein sehr wirksames Instrumentarium, mit dessen Hilfe er dafür Sorge tragen kann, daß sich die Effekte externer Arbeitsmarktkonkurrenz (die sich zunächst ja nur an den Eintritts-Arbeitsplätzen manifestieren) in seinen internen Strukturen ausbreiten und hierbei vielfach noch in effizienter Weise ergänzt und verstärkt werden: Dieses Instrumentarium läßt sich sehr gut anhand des Begriffspaares Qualifikationsüberhang und Aufstiegs konkurrenz erläutern.

Die im internen Markt und durch Prozesse interner - überwiegend impliziter - Qualifizierung erzeugten Arbeitsbefähigungen und Kompetenzen sind zwar in dem Sinne spezifisch, daß sie sehr präzise mit den in seiner Arbeitsorganisation artikulierten qualifikatorischen Bedürfnissen des Betriebes kongruent, in dieser besonderen Form außerhalb des jeweiligen Betriebes kaum verwertbar und im Regelfall auch nicht anzutreffen sind; doch müssen diese Qualifikationen nicht schon deshalb, weil sie spezifisch sind, auch für den jeweiligen Betrieb knapp (und damit - hierauf ist noch zurückzukommen - schwer ersetzbar) sein.

Insoweit sich interne Qualifizierung (und jede andere Form des längerfristigen Aufbaus von Befähigungen, Orientierungen und Verhaltensweisen) in der Sicht des Betriebes durch eine ausgesprochen günstige Aufwands-Ertrags-Relation auszeichnet, vor allem dann, wenn sie überwiegend als impliziter Bestandteil des Arbeitsprozesses erfolgt, spricht zumindest in erster Instanz wenig dagegen, daß der Betrieb auch dafür sorgt, daß in seiner Belegschaft überschießende, aktuell nicht genutzte, sondern in Reserve gehaltene Qualifikation existiert.

Die für den internen Arbeitsmarkt charakteristischen Formen von Arbeitsplatzstrukturen und Mustern des Arbeitseinsatzes bieten zwei relativ leicht handhabbare Ansatzpunkte, um sicherzustellen, daß auf verschiedenen Qualifikationsstufen jeweils mehr Beschäftigte die Befähigung zum Aufrücken in die nächsthöhere Stufe erworben haben, als in absehbarer Zeit freiwerdende Arbeitsplätze durch Aufstieg zu besetzen sind:

- o Der eine Ansatzpunkt liegt in der Geometrie der Arbeitsplatzpyramide und dem hierdurch definierten Verhältnis von Ausgangs- und Aufstiegsplätzen auf jeder Stufe: Wenn sich die Arbeitsplatzpyramide auf den höheren Qualifikations- (und Attraktivitäts-)Stufen stärker verjüngt, als es der - sozusagen technischen - Notwendigkeit zur Aussiebung ungeeigneter Aufstiegsbewerber entspricht, so bilden sich hier Barrieren, vor denen sich eine mehr oder minder große Zahl von - zum Aufstieg ausreichend qualifizierten - Arbeitskräften anstaut, also eine Qualifikationsreserve, die der Betrieb jederzeit mobilisieren kann, ohne daß er sie bereits vorher - etwa durch höheren Lohn - anerkennen müßte.
- o Der andere Ansatzpunkt (der mit dem ersten kombiniert oder von ihm unabhängig genutzt werden kann) liegt in der Verweildauer bzw. Durchlaufgeschwindigkeit auf den einzelnen Stufen der Arbeitsplatzpyramide: Je mehr die Verweildauer an den Arbeitsplätzen mit der Qualifikation steigt und die Geschwindigkeit, mit der sie durchlaufen werden, sinkt, desto größer ist die Chance, daß sich Qualifikationsüberhänge und Aufstiegsstaus bilden.

Die Effizienz dieses Instrumentariums kann im übrigen noch gesteigert werden, wenn der Betrieb sich, was vielfach ohne große Schwierigkeiten möglich ist, die Chance offenhält, einzelne Arbeitskräfte außerhalb der "Ochsentour" zu fördern und direkt auf die Übernahme von besonders anspruchsvollen und besonders begehrten Arbeitsplätzen vorzubereiten. Solche "Seiteneinsteiger" sind eine un-

mittelbare und offene Konkurrenz für alle anderen Aufstiegskandidaten, die sich schrittweise von unten hochgedient haben; durch sie kann der Betrieb auch sehr nachdrücklich die sozialen und moralischen Standards markieren, die er bei jedem Bewerber für innerbetrieblichen Aufstieg verlangt.

Qualifikationsüberhang und Aufstiegskonkurrenz sind insbesondere ein sehr wirksames Mittel, um die Entstehung ernstzunehmender Formen kollektiver Interessenwahrnehmung in der Belegschaft zu verhindern:

Einmal erhält der Betrieb hierdurch - hierauf ist weiter unten (siehe 3.) nochmals einzugehen - die Möglichkeit, ohne nennenswerte Nachteile in Kauf nehmen zu müssen einzelne Arbeitnehmer demonstrativ zu entlassen, weil sie sich z.B. im Betrieb politisch-gewerkschaftlich betätigt oder gegen Willkür von Vorgesetzten protestiert haben; dies gilt auch dann, wenn solche Arbeitskräfte bereits eine erhebliche betriebspezifische Qualifikation erworben haben.

Noch wichtiger ist jedoch wahrscheinlich, daß jede Aufstiegskonkurrenz einer individualistischen Ausprägung betriebsbezogener Interessenorientierung Vorschub leistet, die gerade bei den qualifizierteren Arbeitskräften (die an sich erhebliche Verhandlungsmacht entwickeln könnten) die Entstehung eines handlungsrelevanten Bewußtseins der gemeinsamen Lage und gemeinsamer Interessen der Lohnempfänger recht zuverlässig blockiert.

Ohne an dieser Stelle den Zusammenhang zwischen Arbeitsmarktstruktur und Chancen wie Formen kollektiver Vertretung von Arbeitnehmerinteressen detaillierter behandeln zu wollen, sei doch darauf hingewiesen, daß Gewerkschaften in der Geschichte der Industrienationen fast immer auf der Grundlage funktionierender berufsfachlicher Märkte entstanden, also in Verhältnissen, in denen sich eine betriebsübergreifende Interessenidentität der Arbeitnehmer herausbilden und kollektives Handeln sich sichtbar an der Einflußnahme auf die

berufsspezifischen Löhne und Arbeitsbedingungen bewähren konnte. Demgegenüber scheint der Fall, daß sich Belegschaften in Betrieben mit ausgeprägten internen Arbeitsmärkten aus eigener Kraft - und ohne nachhaltige externe Unterstützung und Hilfe - gewerkschaftlich organisieren, sehr selten zu sein.

In den Branchen, in denen sich frühzeitig Arbeitskräftestrategien des internen Marktes ausgebreitet hatten, war deshalb die gewerkschaftliche Organisation der Arbeitnehmer - sieht man einmal von den Teilen der Belegschaft ab, die als "Handwerker" an betriebsübergreifenden berufsfachlichen Märkten partizipierten und fast immer als erste politisch und gewerkschaftlich aktiv waren - immer und überall besonders schwierig und vollzog sich sehr viel später als in Branchen, in denen Arbeitssysteme vom Typ des Facharbeiterbetriebes dominieren. Im Deutschen Reich gab es z.B. im graphischen Gewerbe, das geradezu prototypisch für stark berufsfachlich strukturierte Branchen ist, schon vor dem Ersten Weltkrieg weitgehend verbindliche Tarifverträge, während die Unternehmen der Rheinisch-Westfälischen Stahlindustrie mit ihren ausgeprägten internen Arbeitsmärkten auch in den 20er Jahren trotz der gesetzlichen Anerkennung von Gewerkschaften und Tarifhoheit keine Tarifverträge unterschrieben, sondern sich allenfalls nach erklärtem Scheitern der Verhandlungen einem staatlichen Schiedsspruch unterwarfen.<sup>1)</sup> Branchen mit stark internalisierten Arbeitssystemen waren demnach auch die typische Domäne der "gelben", wirtschaftsfriedlichen und arbeitgeberfreundlichen Gewerkvereine.

Auch der Aufstieg der nordamerikanischen UAW von einer fast einflußlosen Gruppierung von aus Europa eingewanderten Facharbeitern

- 
- 1) Die einzige Ausnahme hiervon war ein Tarifvertrag im Jahre 1932, mit dem die Gewerkschaften im Rahmen der Brüning'schen Notverordnungen einer 15%igen Lohnkürzung zustimmten; noch drei Jahre zuvor hatten die Unternehmen sogar auf einen staatlichen Schiedsspruch, der ihnen inakzeptabel erschien, mit einer mehrwöchentlichen Massenaussperrung geantwortet.

zu einem der großen nationalen Gewerkschaftsverbände, der sich in den 30er Jahren vollzog, kann nicht, wie dies häufig geschieht, als stichhaltigen Beleg für eine sich schrittweise herausbildende Selbstorganisationsfähigkeit der Belegschaften in internen Arbeitsmärkten angeführt werden. Daß die massenhafte Organisation der Automobilarbeiter nach vielen gecheiterten Versuchen während der Prosperität der 20er Jahre dann ausgerechnet zu einem Zeitpunkt gelang, zu dem Massenarbeitslosigkeit herrschte (und die Arbeitgeber ohne Schwierigkeit Streikbrecher in beliebiger Zahl mobilisieren konnten), ist nur auf dem Hintergrund der dezidiert progewerkschaftlichen Orientierung der Bundespolitik im New Deal zu erklären, von der eine grundlegend neue politisch-rechtliche Lage geschaffen wurde; hinzu kam sicherlich auch die Unterstützung anderer mitglieds- und finanzstarker Gewerkschaften, vor allem des Bergarbeiterverbandes, dessen Organisationskraft ja selbst eine ausgesprochen berufsfachliche Basis hatte.

### **3. Das Abwanderungsrisiko und die Möglichkeit seiner Beherrschung durch den Betrieb**

In der segmentationstheoretischen Literatur - genauer: in dem großen Teil der Literatur, der Entstehung und Existenz betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation aus einer spezifischen Interessenlage des Betriebes erklären will - spielt das Abwanderungsrisiko, spielt die Gefahr, daß dem Betrieb eine spezifische Qualifikation verlorengeht, deren Erzeugung lange Zeit in Anspruch nahm, eine zentrale Rolle: Aus diesem Risiko, aus dem bei seinem Eintreten entgangener Ertrag an spezifischem Humankapital, aus den Schwierigkeiten zu kurzfristiger Ersatzbeschaffung und aus den dabei anfallenden (Qualifizierungs-, Transaktions- u.ä.) Kosten wird in aller Regel ein Zwangsverhältnis abgeleitet, in dem sich der Betrieb befindet, wenn er sich die Vorteile eines internen Arbeitsmarktes zunutze machen will; und aus dieser Zwangslage gäbe es, so wird weiter argumentiert, keinen

anderen Ausweg, als den internen Arbeitsmarkt auch für den Betrieb zu schließen, Gratifikation, Allokation und Mobilität festsetzen, auch für die betrieblichen Instanzen verbindlichen Regeln zu unterwerfen und den Arbeitskräften zumindest tendenziell individuelle Beschäftigungssicherheit zu gewähren.

Diese Argumentation ist in sich wenig konstant und nur schwer nachvollziehbar. Wenn nämlich das Abwanderungsrisiko tatsächlich so schwerwiegend sein sollte, wie es in der segmentationstheoretischen Literatur ganz überwiegend dargestellt wird, und wenn der Betrieb zu seiner Vermeidung keine andere Möglichkeit hat, als eine massive institutionalisierte Einschränkung seiner eigenen personalwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten zu akzeptieren, so ist schwer einsehbar, daß überhaupt ein Betrieb, der sich nicht in einer ganz ungewöhnlichen Situation befindet, für seine Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes optieren sollte.

Doch gibt es gute Gründe für die Vermutung, daß in der segmentationstheoretischen Literatur (unter dem Einfluß von Gegenwartserfahrungen, die, wie noch zu zeigen, einer ganz exzeptionellen historischen Konstellation entsprechen) das Abwanderungsrisiko in seiner Bedeutung stark überschätzt und die Möglichkeiten des Betriebes zu seiner Beherrschung ebenso stark unterschätzt werden. Mindestens drei Argumente lassen sich zur Begründung dieser Vermutung anführen:

(1) Der für interne Arbeitsmärkte charakteristische Prozeß schrittweiser Formung von Arbeitskraft impliziert in aller Regel eine sehr starke Sozialisation in den Betrieb, seine funktionale und hierarchische Organisation, seine Strukturen und internen Regeln. Je mehr ein Beschäftigter also spezifische (und bei seinem Ausscheiden nicht ohne weiteres ersetzbare) Qualifikationen erwirbt, desto größer ist auch die Chance, daß er das betriebliche System von Werten, Zielen und Interessen sich zu eigen gemacht - sie, um diesen Begriff

hier in einem anderen inhaltlichen Kontext zu verwenden, "internalisiert" - hat.

So besteht offenbar ein enger negativer Zusammenhang zwischen Gravität des Abwanderungsrisikos und subjektiver Disposition zur Abwanderung: Diese scheint im Regelfalle nur bei denjenigen Arbeitskräften hoch, die noch nicht lange im Betrieb sind bzw. wenig spezifische Qualifikation erworben haben und von deren Abwanderung der Betrieb wenig zu befürchten hat; je größer hingegen der mit der Abwanderung einer Arbeitskraft verbundene Verlust würde, desto stärker schlagen subjektive Dispositionen und Bindungen zu Buche, die dieser Abwanderung entgegenstehen.

(2) Im selben Sinne wirken zumeist auch die - objektiven - Interessen der Arbeitnehmer. Diese Interessen bestehen zunächst einmal darin, die ja oftmals in langen Jahren erworbene betriebsspezifische Qualifikation zu verwerten und insbesondere auch die - mehr oder minder gewissen - Chancen einer weiteren Verbesserung durch innerbetrieblichen Aufstieg nicht zu verschenken. Sofern dies Interesse allein noch nicht ausreicht, hat der Betrieb weitere Möglichkeiten, diejenigen Arbeitskräfte, deren Abwanderung ihm nennenswerte Nachteile verursachen würde, an sich zu binden. Ein besonders charakteristisches Beispiel hierfür ist die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit ("Betriebs-treue"), vor allem dann, wenn die erworbenen Ansprüche, z.B. auf Altersversorgung, bei Ausscheiden ersatzlos verfallen oder wenn die eingeräumten Vorteile mit dem Arbeitsverhältnis enden, also z.B. eine billige und günstig gelegene Werkswohnung unverzüglich geräumt werden muß.

(3) Endlich kann ein Betrieb im Rahmen seiner Arbeitskräftestrategie sehr wohl auch dafür Sorge tragen, daß die Abwanderung einer Arbeitskraft mit nennenswerter spezifischer Qualifikation (deren Wahrscheinlichkeit im übrigen, wie eben gezeigt, nicht sehr hoch zu



veranschlagen ist) ohne große Nachteile bleibt. Er kann sich hierzu u.a. eines Instrumentariums bedienen, das weiter oben mit dem Begriffspaar von Qualifikationsüberhang und Aufstiegs konkurrenz bezeichnet worden war und das eine wichtige Rolle beim Transport der Effekte externer Arbeitsmarktkonkurrenz in den internen Markt spielt.

In dem Maße, in dem ein Betrieb durch entsprechendes Arrangement der Arbeitsplatzpyramide und/oder der durchschnittlichen Verweilzeiten auf den einzelnen Qualifikationsstufen bzw. Hierarchieebenen sicherstellt, daß stets eine gewisse Zahl an aufstiegs willigen Arbeitskräften bereitsteht, die darauf vorbereitet sind, den nächsthöheren Platz in ihrer qualifizierenden Mobilitätskette zu übernehmen, ist die Abwanderung einer einzelnen Arbeitskraft, die einen der oberen Plätze in diesen Ketten innehat, ohne große Dramatik.

Insofern die für die Ökonomie interner Märkte konstitutive Bereitschaft der Arbeitskräfte, auf den unteren, qualifikatorisch weniger anspruchsvollen Arbeitsplätzen bei relativ niedrigem Verdienst die den betrieblichen Anforderungen entsprechende Leistung zu erbringen, zumeist besonders belastende Arbeitsbedingungen zu akzeptieren und darüber hinaus noch erhebliche eigene Anstrengungen zum Erwerb zusätzlicher Qualifikationen zu machen, auch davon abhängt, wie lange sie hier verbleiben müssen oder wie schnell sie zu attraktiveren Arbeitsplätzen aufsteigen können, dürfen gelegentliche Vakanten im oberen Teil der Arbeitsplatzpyramide den betrieblichen Interessen eher entgegenkommen als ihnen zuwiderlaufen: Ist ausreichende Versorgung mit dem "Rohmaterial" anspruchsloser, aber form- und qualifizierbarer Arbeitskraft vom externen Arbeitsmarkt gesichert, so wird die Dynamik qualifizierender Mobilität, in der nicht zuletzt die Stärke dieser Arbeitskräftestrategie liegt, durch einen außerplanmäßigen Aufstiegs-"Schub", von dem ja jeweils eine

ganze Reihe von Arbeitskräften profitiert, sicher nicht geschwächt, sondern vielmehr gestärkt.

Auf diesem Hintergrund kann es sich ein Betrieb mit einem gut funktionierenden internen Arbeitsmarkt dann wohl auch - statistisch gesehen ausnahmsweise, politisch hingegen mit hohem Demonstrationseffekt - erlauben, eine Arbeitskraft mit längerer Betriebszugehörigkeit und nennenswerter Qualifikation zu entlassen, die sich sichtbar nicht an die vom Betrieb gesetzten Regeln gehalten hat, also z.B. versucht hat, Aufstiegs konkurrenz durch Absprachen auszu-schalten oder gar bisher nicht bestehende Formen kollektiver Interessenvertretung zustande zu bringen.

#### **4. Zwischenbilanz**

In der Logik interner Arbeitsmärkte sind, so lassen sich die vorausgehenden Überlegungen zusammenfassen, keine Momente erkennbar, die einen Betrieb veranlassen könnten, seine Belegschaft von sich aus gegen Lohndruck und Substitutions konkurrenz am externen Arbeitsmarkt abzuschirmen, wenn und weil seine Arbeitskräftestrategie mehr als bisher auf interne Problemlösungen setzt. Die für den internen Markt charakteristischen Strukturen von Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Allokation implizieren zwar einen gegenüber anderen Arbeitskräftestrategien spezifisch anderen Zugriff des Betriebes zum externen Arbeitsmarkt; dennoch bleiben die für den Betrieb essentiellen Effekte von Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz auch innerhalb des internen Marktes in spezifischen Vermittlungen wirksam.

Hierbei wird freilich zweierlei vorausgesetzt:

Einmal werden - hierauf wurde sowohl in der Einleitung wie in den Vorbemerkungen zu diesem Teil ausdrücklich hingewiesen - die ge-

samtgesellschaftlichen Bedingungen als gegeben unterstellt, die praktisch in allen Industrienationen seit Beginn der Industrialisierung und in Europa zumindest bis zur Mitte dieses Jahrhunderts den Beschäftigten den Vorteil einer starken Machtasymmetrie auf dem Arbeitsmarkt und bei der Regelung der Arbeitsverhältnisse sicherten und die bewirkten, daß Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz für die Mehrzahl der Arbeitnehmer evidente Strukturkonstanten waren, gegen die man sich allenfalls etwas besser schützen kann, die jedoch stets präsent bleiben.<sup>1)</sup> Nur wenn diese Bedingungskonstellation, ohne die der gesamte bisherige Industrialisierungs- und Modernisierungsprozeß schwer vorstellbar ist, in wesentlichen Teilen hinfällig wird, sind deutlich andere Formen arbeitskräftestrategischer Interessenkalküle von Betrieben zu erwarten.

Zum anderen müssen - sehr viel konkreter - auf dem für den jeweiligen Betrieb erreichbaren externen Arbeitsmarkt bestimmte Bedingungen herrschen, die es überhaupt sinnvoll machen, daß dieser Betrieb für eine Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes optiert. Es muß also zumindest ein vom Betrieb erschließbares Segment des äußeren Arbeitsmarktes geben, in dem Arbeitskräfte reichlich verfügbar sind bzw. verfügbar gemacht werden können, die keine spezifischen, als solche am Arbeitsmarkt verwertbare Qualifikationen aufweisen und entsprechend niedrige Ansprüche stellen, jedoch im statistischen Durchschnitt ein nicht ganz unbeträchtliches Qualifizierungspotential besitzen.

Unter solchen Bedingungen ist auch das Abwanderungsrisiko kein Grund dafür, daß ein Betrieb sich freiwillig der Nutzung von Be-

---

1) Dies schlug sich z.B. noch unübersehbar in allen Arbeiterbefragungen aus den 50er Jahren nieder, wo jeweils eine sehr hohe positive Bewertung von Sicherheit des Arbeitsplatzes und eine starke Grundstimmung der Angst vor Arbeitslosigkeit sichtbar wurde. Vgl. hierzu vor allem: Popitz, H. u.a.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters - Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957.

schäftungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz begeben sollte. Ganz im Gegenteil sind in die Strukturen und Funktionslogik interner Märkte genügend Möglichkeiten eingebaut, mit deren Hilfe der Betrieb sowohl das Abwanderungsrisiko als solches stark reduzieren, wie auch die in der segmentationstheoretischen Literatur oft behaupteten Folgen tatsächlicher Abwanderung weitgehend entschärfen, wenn nicht sogar zu seinem eigenen Vorteil nutzen kann.



## KAPITEL VI

### BETRIEBLICHE ARBEITSKRÄFTESTRATEGIE IN DER FALLE?

#### 1. Die strategische Nutzung der Zeitdimension als Risikofaktor

Arbeitskräftestrategien und betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes haben - hierauf wurde im vorstehenden schon mehrmals hingewiesen - ein spezifisches, unverwechselbares Merkmal, daß es nämlich dem Betrieb mit ihrer Hilfe möglich wird, Inkongruenzen, wo nicht sogar Widersprüche zwischen den Anforderungen des Produktionssystems an spezifisch geformte menschliche Arbeitsleistung einerseits und der externen Versorgungslage mit spezifisch qualifizierter und motivierter Arbeitskraft andererseits durch Nutzung der Zeitdimension zu verarbeiten, zu neutralisieren oder gänzlich aufzuheben.

Solche Arbeitskräftestrategien sind demzufolge notwendigerweise langfristig angelegt. Dies in zweifacher Hinsicht:

(1) Einerseits bedürfen die für diesen Typ von Arbeitskräftestrategie charakteristischen internen Lösungsformen von Arbeitskräfteproblemen in aller Regel **struktureller Voraussetzungen**, die nicht einfach von heute auf morgen geschaffen oder beseitigt bzw. grundlegend verändert werden können. So entspricht die für interne Qualifizierung benötigte Auslegung der Arbeitsorganisation zumeist einem komplexen Kompromiß verschiedenartiger, möglicherweise divergierender betrieblicher Interessen und Zielsetzungen arbeitskräftestrategischer und produktionsstrategischer Art. Eine solche Arbeitsorganisation aufzubauen, braucht deshalb Zeit; und Veränderungen könnten im allgemeinen nur vorsichtig und in kleinen Schritten in Angriff genommen werden. Gleiches gilt auch für die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen interner Qualifizierung (wie auch, genereller,

der internen Lösung anderer Arbeitskräfteprobleme): Die für implizite Qualifizierung notwendigen Mobilitätsströme weisen im Regelfall zeitliche Sequenzen auf, die über viele Jahre reichen. Je ausdifferenzierter und formalisierter die zur Steuerung dieser Mobilitätsströme eingesetzten Allokations- und Gratifikationsstrukturen sein müssen, desto weniger können sie kurzfristig auf andere Prinzipien, andere Anreizmechanismen und andere Zielkombinationen umgestellt werden. Und die für den Erfolg der meisten internen Lösungen von Arbeitskräfteproblemen unverzichtbare Betriebsbezogenheit von Verhaltenskalkülen und Interessenorientierungen zumindest der "Stamm"- oder "Kern"-Belegschaft ist ohne ein Minimum an langfristiger Stabilität der betrieblichen Verhältnisse kaum herstellbar.

Ein **Betrieb**, der sich schwergewichtig auf eine Strategie der internen Lösung seiner Arbeitskräfteprobleme einläßt, **legt damit sein Arbeitssystem in allen wesentlichen Dimensionen für lange Zeiträume fest**. Strategische Neuorientierungen sind dann ohne sehr hohe Kosten und Risiken nur mehr in kleinen Schritten möglich, erfordern also um so längere Umstellungszeiten, je weitreichender sie sein sollen.

(2) Vor allem aber bedeutet die arbeitskräftestrategische Nutzung der Zeitdimension, daß sich **das betriebliche Interesse erst über die Zeit voll realisiert** bzw. daß das Aufwands-Ertragsverhältnis interner Problemlösungen über eine längere Periode hinweg im Zeitablauf für den Betrieb ständig günstiger wird.

In diesem Sinne trägt die Arbeitskräftestrategie des internen Marktes weit mehr als andere Arbeitskräftestrategien investiven Charakter: Die typischen Strukturen von Arbeitssystemen, die an internen Lösungen von Arbeitskräfteproblemen orientiert sind, herzustellen, ist für den Betrieb eine Investition, deren Ertrag erst in den Folgeperioden anfallen kann.

Der im Zusammenhang mit dem internen Markt vielfach benutzte Begriff des "Humankapitals" versucht, diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen. Er tut dies allerdings auf eine sehr unzulängliche und irreführende Weise, da er keinen Unterschied macht zwischen den Investitionen eines Betriebs im internen Markt und den ganz andersartigen Investitionen, die eine einzelne Arbeitskraft in ihre Bildung und Ausbildung tätigt; für letztere wurde ursprünglich allein die Analogie zur Investition in Sachkapital hergestellt, und zwar durchaus mit Recht, da Investor und Verfüger über das Kapitel hier identisch sind. Wenn man also (was sehr sinnvoll sein kann) im Zusammenhang mit dem internen Markt von Investitionen spricht, sollte man mit dem Begriff des "Humankapitals" sehr vorsichtig umgehen: Investitionen tätigt der Betrieb im Rahmen einer Arbeitskräftestrategie interner Problemlösungen ja in erster Linie in die organisatorischen und strukturellen Vorkehrungen, die ihm dann in den Folgeperioden erhebliche Qualifizierungs-, Motivations- oder Sozialisationseffekte mit sehr geringen laufenden Kosten verschaffen. Der Verweis auf das Humankapital-Konzept ist allenfalls insofern gerechtfertigt, als derartige - besonders kostengünstige - Effekte an Personen gebunden sind und der Betrieb aus ihnen um so mehr Nutzen ziehen kann, je länger solche Personen ihm als Arbeitskraft zur Verfügung stehen.

Diese doppelte Bedeutung der Zeitdimension für Rentabilität und Effizienz betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes begründet nun freilich auch ein **spezifisches Risiko**:

Wenn ein Betrieb für interne Lösungen seiner Arbeitskräfteprobleme optiert, tut er dies, so wurde in den vorausgegangenen Kapiteln mehrfach demonstriert, jeweils unter einer bestimmten Konstellation interner und externer Bedingungen. Nur unter diesen Bedingungen - vom Zustand des öffentlichen Bildungssystems über die Struktur des Arbeitskräfteangebots bis zur eingesetzten Produktionstechnik und den Rückwirkungen der betrieblichen Absatzstrategie auf den Produktionsprozeß - entspricht eine Strategie der Internalisierung besser als alternative Arbeitskräftestrategien den betrieblichen Interessen. Diese Bedingungen können sich jedoch als Folge von Entwicklungen, auf die der Betrieb allenfalls partiell, wenn überhaupt, Einfluß nehmen kann, verändern; und manchmal können derartige Veränderungen unvorhersehbar und sehr schnell eintreten. Ein Betrieb, der sich mit seiner arbeitskräftestrategischen Option für längere Zeiträume festgelegt hat, läuft also stets



Gefahr, daß er von Entwicklungen gewissermaßen überholt wird, die dieser Strategie den Boden entziehen.

Was bedeutet dies für den Betrieb? Ist es möglich, daß dann die ursprünglich voll mit den betrieblichen Interessen kongruente Option für eine Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes insofern zu einer Falle wird, als sich der Betrieb gezwungen sieht, unter diesen neuen Umständen Dinge zu tun, die seinen eigenen essentiellen Interessen zuwiderlaufen, daß er also z.B. die Asymmetrie der Bindungen zwischen Betrieb und Arbeitskräften aufhebt, verbindliche Verpflichtungen gegenüber seinen Beschäftigten eingeht und damit den internen Markt auch für seine eigene Politik so nach außen abschließt, daß er Arbeitsmarktkonkurrenz und Beschäftigungsrisiko nicht mehr für sich nutzen kann? Entsteht betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation genau dadurch, daß Betriebe angesichts veränderter externer und interner Bedingungen ihr Arbeitssystem nicht mehr rechtzeitig auf einen anderen, der neuen Bedingungskonstellation adäquaten Typ umstellen können und dann, um nicht noch größere Nachteile zu erleiden, gegen ihr eigentliches Interesse diese Struktur institutionell verfestigen müssen (was natürlich keineswegs ausschließt, daß betriebliche Strategie dann bestrebt ist, sich in der neuen Lage eines geschlossenen internen Markts einzurichten und aus ihm maximalen Nutzen zu ziehen)?

Der Versuch, auf diese Fragen eine Antwort zu finden, muß offensichtlich zwei Fälle unterscheiden:

Im einen - allgemeinen - Fall führen Veränderungen in den internen oder externen Verhältnissen des Betriebes dazu, daß sich für den Betrieb das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer nach wie vor auf interne Problemlösungen abgestellten Arbeitskräftestrategie substantiell verschlechtert. Dieser allgemeine Fall ist zunächst (2.) abzuhandeln.

Im anderen - speziellen - Fall bleibt zwar das Interesse des Betriebes an einer Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes an sich nach wie vor hoch; doch verändert sich die Lage für ihn insofern grundlegend, als nun erstmals auf dem für seine Versorgung mit Arbeitskräften ausschlaggebenden externen Markt eine Nachfragekonkurrenz zu wirken beginnt, die in dem Sinne spezifisch ist, als inzwischen auch andere Betriebe mit vergleichbar starker Marktstellung gleichfalls für eine Arbeitskräftestrategie der Internalisierung optiert haben und den gleichen Typ von Arbeitskraft zu rekrutieren suchen. Auf diesen Fall ist unter 3. einzugehen.

## 2. Der Zyklus von Internalisierung und Reexternalisierung

Die Option eines Betriebes für die Auslegung seines Arbeitssystems gemäß den Prinzipien des internen Marktes erfolgt stets unter bestimmten Bedingungen, die weder als einzelne, noch in ihrer Gesamtkonstellation invariabel sind: Das Auftreten neuer technischer Prinzipien und Verfahren, Veränderungen in den Verhältnissen auf den für den Betrieb wesentlichen Beschaffungs- und Absatzmärkten, dauerhafte Verschiebungen in den relativen Faktorpreisen oder durch soziale, demographische oder politische Ereignisse und Tendenzen ausgelöster Strukturwandel im Arbeitskräfteangebot - all dies kann dazu führen, daß sich entweder bei gegebenen Kosten der Ertrag interner Lösungen von Qualifikations- (und anderen Arbeitskräfte-)Problemen deutlich verschlechtert, oder daß gleiche Effekte nur mit wesentlich höheren Kosten erreichbar sind.

Für derartige Veränderungen ließen sich zahlreiche Beispiele anführen:

So wurde schon darauf hingewiesen, daß bei fortschreitender Mechanisierung bzw. Automatisierung komplexer Produktionsanlagen, die nunmehr mit einer wesentlich geringeren Besatzung gefahren werden könnten als bisher, die Chancen für das Zustandekommen implizier-

ter, in den alltäglichen Arbeitsvollzug eingewobener Qualifizierungsprozesse stark zurückgehen, wenn der Betrieb das Rationalisierungspotential durch Personalreduktion tatsächlich ausschöpft; will der Betrieb hingegen interne Qualifizierung wie bisher aufrechterhalten, so kommt er nicht darum herum, an der Anlage mehr Arbeitskräfte zu beschäftigen, als eigentlich notwendig wären, muß also für den gleichen Qualifizierungseffekt wesentlich höhere Kosten in Kauf nehmen.

Desgleichen muß der Betrieb dann mit einer nachhaltigen Steigerung der Kosten für einen gegebenen Qualifizierungseffekt rechnen, wenn die bisher vorrangig zur qualifizierungsbezogenen Steuerung innerbetrieblicher Mobilität benutzten Instrumente - wie z.B. Lohnsystem und Verdienstdifferentiale - verstärkt von anderen betrieblichen Zielen, z.B. Leistungsintensivierung oder erhöhte Flexibilität des Arbeitseinsatzes (zum Abfangen variierender Anforderungen des Absatzmarktes), beansprucht werden.

An sich entspricht es den Prinzipien betrieblicher Strategie, daß unter solchen Bedingungen der Betrieb bestrebt ist, verstärkt auf andere - "eskamotierende" oder "externe" - Lösungsformen für die Qualifizierungsprobleme zurückzugreifen, die wegen abnehmender Effizienz oder Rentabilität interner Qualifizierung neu oder wieder auftreten bzw. drohen. Gleiches gilt auch für andere Arten von Arbeitskräfteproblemen.

Dem steht nun freilich das erhebliche Trägheitsmoment der betrieblichen Strukturen, Organisationsformen und Regelungen entgegen, die integraler Bestandteil eines Arbeitssystems vom Typ des internen Marktes sind. Soll dieses Arbeitssystem nunmehr in einem Sinne verändert werden, der einem anderen Idealtypus entspricht (sei es über eskamotierende Lösungen dem Typus der "tayloristischen Arbeitsorganisation", sei es über verstärkte externe Lösungen dem Typus des "Facharbeiterbetriebes"), so treten erhebliche Schwierigkeiten auf, deren Überwindung ohne sehr hohe zusätzliche Kosten viel Zeit braucht.

Selbst wenn nur bestimmte Akzente im betrieblichen Arbeitssystem anders gesetzt werden sollen (ohne daß es zu einem vollständigen Wechsel des strategischen Paradigmas käme), muß der Betrieb doch

eine komplexe, mehr oder minder stark institutionalisierte und auf Dauer gestellte Kombinatorik verschiedener Strukturdimensionen und auf sie bezogener Instrumente der Personalwirtschaft gewissermaßen auseinandernehmen und neu zusammensetzen. Hierbei wird sich fast zwangsläufig die Dringlichkeit betrieblicher Einzelziele verschieben und meist auch die Zuordnung personalwirtschaftlicher Instrumente oder Dimensionen der Arbeitsorganisation zu diesen Einzelzielen verändern, werden also z.B. Arbeitseinsatz und innerbetriebliche Mobilität nicht mehr wie bisher mit Vorrang für die Sicherung impliziter Qualifizierungsprozesse reserviert, sondern weit mehr nach Maßgabe rekrutierungspolitischer Notwendigkeiten gehandhabt oder dazu genutzt, die Anpassungsflexibilität des Produktionssystems zu erhöhen.

Derartige Umstrukturierungsprozesse brauchen um so mehr Zeit (bzw. verursachen, wenn die Zeit nicht verfügbar ist, um so höhere Kosten), je konsistenter bisher das betriebliche Arbeitssystem auf die interne Lösung von Qualifikations- und ähnlich gearteten Arbeitskräfteproblemen ausgerichtet war und je mehr nunmehr eine gänzlich andere Arbeitskräftestrategie implementiert werden soll. Insofern ist keineswegs auszuschließen, daß ein Betrieb zu lange zögert, bevor er eine bewährte Konstellation von Strukturen und Zielen noch ohne übermäßige Schwierigkeiten aufgeben kann; oder er sieht sich mitten in einem zu spät eingeleiteten und entsprechend risikoreichen und mühsamen Umstrukturierungsprozeß nochmals neuen Anpassungsnotwendigkeiten konfrontiert, auf die er dann kaum mehr adäquat reagieren kann.

Allerdings darf bei diesen Überlegungen nicht vergessen werden, daß Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes wegen ihrer notwendigerweise langfristigen Anlage dem Betrieb auch dann noch während längerer Zeit von Nutzen sein können, wenn die ihre Leistungsfähigkeit begründeten Mobilitätsprozesse weitgehend zum Stillstand gekommen sind, weil die Rekrutierungsquellen, zu deren Erschließung

das Arbeitssystem irgendwann einmal angelegt worden war, längst versiegt sind.

Hierfür gibt es viele Beispiele aus deutschen Industriebetrieben, in denen noch zu Beginn der 80er Jahre erhebliche Teile der qualifizierten Produktionsbelegschaft durch die charakteristischen Selektions- und Qualifizierungsprozesse in internen Märkten geprägt worden waren; sie hatten ihre Kompetenzen und Verhaltensorientierungen in den 50er und 60er Jahren im Durchlaufen qualifizierender Mobilitätsketten erworben, die auf den unteren und mittleren Stufen spätestens seit den 60er Jahren weitgehend zu funktionieren aufgehört hatten, weil anstelle der traditionell hier eingesetzten (und problemlos qualifizierbaren) deutschen Arbeitskräfte mit handwerklicher Vorbildung fast nur mehr Ausländer beschäftigt waren, denen elementare Voraussetzungen für einen innerbetrieblichen Aufstieg fehlten oder doch zumindest abgesprochen wurden.<sup>1)</sup>

Des weiteren machen sich viele Entwicklungen, in deren Gefolge Effizienz und/oder Rentabilität von Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes nachhaltig sinken, schon frühzeitig durch deutliche Signale bemerkbar. Diese Signale gehen vor allem von einer Verknappung des spezifischen Angebots auf dem Segment des externen Arbeitsmarktes aus, das sich der Betrieb ursprünglich als präferentielles Rekrutierungsreservoir ausgewählt hatte. Einigermaßen kontinuierlichen Nachwuchsbedarf vorausgesetzt, genügen hier oft schon kleinere Veränderungen in den Angebots-Nachfrage-Relationen, um einen Druck auf die Einstelllöhne auszuüben, der sehr schnell vom Betrieb wahrgenommen werden muß; im gleichen Sinne wirken z.B. sehr hohe Fluktuation von Neueinstellungen, verschlechterte Selektionsergebnisse u.ä.

Deswegen ist nicht einzusehen, warum ein Betrieb auf Dauer an einem Arbeitssystem festhalten soll, das ihm immer weniger Nutzen bringt und immer mehr zum Problem zu werden droht. Viel wahr-

---

1) Ein solches Beispiel findet sich etwa bei Schultz-Wild, R. u.a.: Flexible Fertigung und Industriearbeit, Frankfurt/München 1986, in den Kapiteln über die herkömmlichen Fertigungsbereiche.

scheinlicher ist, daß er die Zeit, die ihm zumeist ja, wie gezeigt, noch verbleibt, dazu nutzt:

- o entweder in kleinen Schritten, über zunächst kaum sichtbare, aber sich akkumulierende Veränderungen dann doch sein Arbeitssystem letztendlich wesentlich anders zu strukturieren, als bisher;
- o oder aber einschneidende Veränderungen ökonomischer, produkt- oder verfahrenstechnischer Art, die zu tiefgreifenden technisch-organisatorischen Umstellungen zwingen, als Anlaß zu nehmen, um zumindest für die betroffenen Betriebsteile ein Arbeitssystem anderen Typs gänzlich neu aufzubauen.

Der damit ausgelöste - je nachdem langsame oder schnelle, gleitende oder aber disruptive - Wandel in den betrieblichen Strukturen wird sicherlich nur unter ganz ungewöhnlichen Verhältnissen wieder zu dem Ausgangspunkt zurückführen, an dem der Betrieb früher einmal begonnen hatte, auf eine Arbeitskräftestrategie der Internalisierung von Problemlösungen zu setzen. Sie wird in aller Regel in einer neuen, mehr oder minder dauerhaften Konfiguration münden, in der eskamotierende oder externe Lösungswege eine deutlich größere Rolle spielen und Elemente von tayloristischer Arbeitsorganisation oder Facharbeiterbetriebe wesentlich größeres Gewicht haben werden, ohne daß hierbei die für Arbeitssysteme des internen Marktes charakteristische strategische Nutzung der Zeitdimension völlig aufgegeben werden müßte.

Hierfür lassen sich aus der Geschichte der Industrienationen zahlreiche Beispiele anführen, vor allem im Zusammenhang der Entstehung und Entwicklung öffentlicher bzw. öffentlich anerkannter und geregelter Einrichtungen der beruflichen Bildung: Der Anstoß hierzu ging ja in aller Regel davon aus, daß interne Qualifizierung für bestimmte Tätigkeiten nicht mehr möglich war oder nicht mehr ausreichte und durch dem Einzelbetrieb gegenüber externe und in aller Regel auch entsprechend stärker institutionalisierte Ausbildungsgänge ersetzt wurde.

Zur Veranschaulichung kann die neuere Entwicklung in vielen Betrieben der deutschen Industrie dienen<sup>1)</sup>:

In zahlreichen Betrieben bzw. Betriebsteilen der Metallindustrie (sowohl mechanische Fertigung wie Montage) hatte sich im Laufe der 60er Jahre eine Kombination von arbeitsorganisatorisch eskamotierenden und internen Lösungen von Arbeitskräfteproblemen durchgesetzt, mit deren Hilfe der zunehmende Facharbeitermangel überspielt werden konnte, der anderenfalls zu einem gravierenden Engpaß der betrieblichen Entwicklung geworden wäre. In Arbeitssystemen dieser Art war eine erhebliche Zahl von Arbeitsplätzen ohne Schwierigkeiten mit Arbeitskräften ohne spezifische Qualifikation (insbesondere Frauen und/oder Ausländer) besetzbar; zugleich bildeten sich Muster impliziter Qualifizierung heraus, mit deren Hilfe auch die anspruchsvolleren und schwierigeren Arbeitsplätze - insbesondere Springer und Einsteller, teilweise auch Gruppenführer und Vorarbeiter - bei Bedarf (soweit hierfür nicht noch Facharbeiter zur Verfügung standen) mit Angelernten besetzt werden konnten, die ursprünglich einmal auf "Jedermanns"-Märkten rekrutiert worden waren, wobei freilich diese Prozesse interner Qualifizierung eine recht stabile Zuordnung der zu qualifizierenden Arbeitskräfte zu bestimmten Maschinen, Montageplätzen oder sonstigen Tätigkeiten voraussetzten.

Diese Ausprägung des betrieblichen Arbeitssystems wurde seit der Mitte der 70er Jahre zunehmend zum Problem, weil vor allem

- o verstärkte Mechanisierung und beginnende Automatisierung die bisher breite Basis einfach angelernter Arbeitskräfte, aus denen die zu Qualifizierenden gewissermaßen herausgefiltert werden konnten, schmaler werden ließ;

---

1) Diese Entwicklung ist ausführlich beschrieben in: Schultz-Wild, R. u.a. 1986.

- o weil die gleichen Entwicklungen an den anspruchsvolleren Arbeitsplätzen zunehmend technische Anforderungen entstehen ließen, die mit dem in langen Jahren erworbenen Erfahrungswissen der qualifiziert Angelernten nicht mehr ohne weiteres erfüllbar waren;
- o endlich, weil veränderte Verhältnisse auf den Absatzmärkten wesentlich höhere Flexibilität der Fertigung verlangten, so daß der Arbeitseinsatz, zu Lasten der Voraussetzungen für erfolgreiche implizite Qualifizierung, immer stärker von kurzfristigen Anpassungserfordernissen bestimmt war.

Seit der Mitte der 70er Jahre reagiert eine offenbar wachsende Zahl von Betrieben auf diese - sich in aller Regel ja erst langsam aufbauenden Problemlagen - durch verstärkten Rekurs auf "externe" Problemlösungen, was hier vor allem zunehmenden Einsatz von Facharbeitern in den Fertigungsbetrieben bedeutet. Dies kann auf verschiedene Weise geschehen, so z.B. durch Absonderung bestimmter Produkt- und Produktionslinien mit besonders hohen Qualitäts- und/oder Flexibilitätsanforderungen, an denen sich dann Arbeitssysteme entwickeln, die stark von den Prinzipien des Facharbeiterbetriebs geprägt sind; oder durch Erhöhung von Zahl und fachlicher Kompetenz der Arbeitsvorgesetzten (wobei man dann zunehmend auch die Einstellertätigkeiten, die bisher überwiegend auf dem Wege interner Qualifizierung besetzt wurden, Arbeitskräften mit einer Industriefacharbeiter-Ausbildung vorbehält); oder indem die mit dem Eintreten der geburtenstarken Jahrgänge ins Erwerbsleben verfügbare wachsende Zahl von Jungfacharbeitern als Nachwuchskräfte in Betriebsabteilungen eingesetzt werden, in denen bisher fast ausschließlich (einfach oder qualifiziert) angelernte Arbeitskräfte beschäftigt waren.<sup>1)</sup>

---

1) Auf diesem Hintergrund ist zweifellos auch das von Kern und Schumann konstatierte Interesse an einem "Paradigmenwechsel" industrieller Rationalisierung und das Auftreten von "neuen Produktionskonzepten" zu sehen; vgl. Kern, H., Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.



Betrachtet man nur die Interessen und Strategien des Einzelbetriebs, so ist - solange überhaupt auf dem zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt Anbieter in Konkurrenz zueinander stehen und einem ernstzunehmenden Beschäftigungsrisiko ausgesetzt sind - kein Grund dafür ausmachen, daß der eben skizzierte Zyklus von Internalisierung und - zumindest partieller - Reexternalisierung nicht immer wieder von neuem ablaufen sollte. Insbesondere läßt sich kein Argument dafür benennen, warum ein Betrieb, wenn sein Arbeitssystem vom Typus des internen Marktes fortschreitend problemhaltig wird, nicht (auch wenn dies schwierig ist, Zeit braucht und Kosten verursacht) andere strategische Optionen nutzen, sondern statt dessen seine Probleme noch verschärfen sollte, indem er seine in jedem Falle nicht mehr voll adäquate oder funktionstüchtige Binnenstruktur überdies noch durch institutionalisierte Segmentationsbarrieren vom äußeren Arbeitsmarkt abschottet, seine Arbeitskräfte gegen das Arbeitsmarktrisiko schützt und ihnen gegenüber individuell verpflichtende Bindungen eingeht, obwohl all dies gegen seine eigenen essentiellen Interessen verstößt.

### **3. Der spezielle Fall spezifischer Nachfragekonkurrenz auf dem Arbeitsmarkt**

Allerdings läßt sich - als spezieller Fall einer Veränderung betrieblicher Bedingungen - eine ganz bestimmte Konstellation denken, in der ein Betrieb nicht so einfach auf Reexternalisierung seiner Arbeitskräftestrategie ausweichen kann. Dieser Fall ist dann gegeben, wenn die Option für die internen Lösungen von Arbeitskräfteproblemen und der Aufbau eines Arbeitssystems vom Typ des internen Marktes nicht mehr Sache eines isolierten Betriebs sind, der sich damit im Gegensatz zu den in seinem Umfeld vorherrschenden Strukturen und Verhaltensrationalen setzt, sondern wenn auch andere, benachbarte Betriebe mit ähnlich starker Marktposition im gleichen Sinne agieren.

Die Frage, ob nicht in diesem speziellen Falle Betriebe, deren Arbeitssystem stark von den typischen Strukturmustern des internen Marktes geprägt ist, dann doch keine andere Wahl haben, als sich durch segmentierende Abschirmung dieses Marktes gegen das nicht mehr beherrschbare Abwanderungsrisiko zu schützen, wird in der segmentationstheoretischen Literatur in aller Regel eindeutig mit ja beantwortet. Deshalb ist besonders sorgfältig zu prüfen, ob dies tatsächlich zutrifft (und damit eine ausreichende Erklärung für die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation geliefert wird) oder ob nicht auch den betroffenen Betrieben einzeln (oder gemeinsam) die Möglichkeit einer arbeitsstrategischen Neuorientierung offensteht.

#### **a) Strukturheterogenität als Vorteil**

Die bisherigen Überlegungen gingen davon aus, daß ein Betrieb, der erstmals oder verstärkt Qualifizierungsprozesse (oder die Lösung anderer Arbeitskräfteprobleme) internalisiert, hierbei in seinem lokalen oder regionalen Umfeld isoliert ist und sich im Gegensatz zu den dominanten Strukturen und Politiken der konkurrierenden Nachfrager am Arbeitsmarkt befindet.

Dies ist, so wurde gezeigt, für den internalisierenden Betrieb zunächst einmal mit spezifischen Nachteilen und Problemen verbunden, vor allem deshalb, weil zumindest ein Teil seiner Arbeitnehmer langfristige Perspektiven der Interessenorientierung besitzen muß, die sich ganz eindeutig von den sonst in seinem sozialen Umfeld vorherrschenden Mustern unterscheiden, welche wohl am häufigsten auf kurzfristige Verdienstmaximierung abgestellt sind - sei es, weil Lohnarbeit in jedem Fall nur als Provisorium betrachtet wird, sei es als rationale Reaktion auf die grundlegende Unsicherheit aller Beschäftigungsverhältnisse.

In dem Maße freilich, in dem es dem Betrieb gelungen ist, bei möglichst vielen seiner Arbeitnehmer für eine Interessenorientierung Sorge zu tragen, die den für interne Arbeitsmärkte charakteristischen Strukturmustern konform ist, werden der exzeptionelle Status seiner Arbeitskräftestrategie und die im Verhältnis zu seinem Umfeld durch sie erzeugte Strukturheterogenität sehr vorteilhaft. Zwei solche Vorteile seien wenigstens erwähnt:

Einmal sichert der Betrieb sich auf diese Weise (hierauf wurde bereits im vorstehenden Kapitel eingegangen) einen privilegierten Zugriff zu Arbeitskräftegruppen, die sich durch ein besonders günstiges Verhältnis zwischen Ansprüchen an Entlohnung und Arbeitsbedingungen einerseits und Qualifizierungspotential andererseits auszeichnen. Indem der Betrieb, ausgehend von niedrigen Einstell-Löhnen, beträchtliche Chancen der späteren Verdienststeigerung anbietet, kann er somit starke Anreize für qualifikatorische Eigenleistungen und hohe Betriebsbindung setzen, ohne doch Gefahr zu laufen, daß seine Lohnkosten im Durchschnitt das marktübliche Niveau überschreiten.

Zum anderen schützt die Heterogenität seiner Strukturen im Verhältnis zu allen Arbeitsmarktkonkurrenzen den Betrieb weitgehend gegen das Abwanderungsrisiko von qualifizierten Arbeitskräften und trägt insofern stark zu einer einseitigen Bindung des einzelnen Arbeitnehmers ohne reziproke Verpflichtung bei: Selbst wenn die intern erworbene Qualifikation nicht ganz überwiegend betriebsspezifisch wäre (was freilich, wie gezeigt, fast immer der Fall ist), steht ihr doch auf keinen Fall eine entsprechend zugeschnittene und definierte Nachfrage auf dem externen Arbeitsmarkt gegenüber; wenn also ein Arbeitnehmer nach Durchlaufen einer mehr oder minder langen Qualifizierungszeit tatsächlich den Betrieb wechseln will, fällt er mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den Ausgangsstatus zum Zeitpunkt seiner Rekrutierung zurück, der sich definitionsgemäß durch eine besonders schwache Arbeitsmarktposition und entsprechend niedrige durchsetzbare Ansprüche auszeichnet.

## b) Risiken spezifischer Arbeitsmarktkonkurrenz

Solche Vorteile, die ein Betrieb aus einer strukturell singulären Position am regionalen Arbeitsmarkt zieht, drohen, wie unmittelbar einsichtig, dann und in dem Maße hinfällig zu werden, in dem auch Arbeitsmarktkonkurrenten in nennenswertem Umfang die Lösung ihrer Arbeitskräfteprobleme internalisieren und sich damit der ursprünglich hohe Grad an Strukturheterogenität des Betriebes zu seiner Umgebung nachhaltig vermindert. Unter dieser Bedingung ist die Aufrechterhaltung eines betrieblichen Arbeitssystems vom Typ des internen Marktes mit erheblichen Risiken verbunden (die freilich, wie noch zu zeigen, längere Zeit hindurch latent bleiben können).

Drei Tatbestände sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung:

(1) Die Verbreitung einer Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes unter den (größeren) Betrieben einer Region wird fast immer zur Folge haben, daß am Arbeitsmarkt **die Nachfrager um diejenigen Arbeitskräftegruppen zu konkurrieren beginnen, auf deren präferentielle Nutzung ursprünglich die Option eines Betriebes für interne Lösungen betrieblicher Arbeitskräfteprobleme abgestellt hatte**. Unter sonst gleichen Bedingungen (wenn es z.B. nicht gelingt, das potentielle Angebot entsprechend auszuweiten) muß der Betrieb also damit rechnen, daß:

- o Neueinstellungen schwieriger und aufwendiger werden;
- o die Chancen zur Selektion bei oder bald nach der Einstellung sich verschlechtern;
- o die Einstell-Löhne steigen und Druck auf das gesamte betriebliche Lohngefüge ausüben, dem auf Dauer nur schwer zu widerstehen ist.

Auch wenn sich die Rekrutierungssituation des Betriebes nicht in allen drei Dimensionen gleichermaßen verschlechtert (weil er es z.B. vorzieht, die Auswahlkriterien bei der Einstellung im Sinne geringerer Selektivität zu verändern, um hierdurch eine stärkere Anhebung der Einstell-Löhne zu vermeiden, oder umgekehrt, sich mit höheren Löhnen einen Qualitätsvorsprung sichert), wird doch durch das Auftreten spezifischer Arbeitsmarktkonkurrenz zweifellos das bisherige Aufwands-Ertrags-Verhältnis von internen Problemlösungen in Frage gestellt.

Entwicklungen dieser Art entsprechen an sich durchaus noch dem allgemeinen Fall, wie er im vorausgehenden Abschnitt behandelt wurde. Sie sind für den hier diskutierten speziellen Fall allerdings insofern wichtig, als sie die spezifische Problemlage verschärfen, die sich aus den beiden anderen Tatbeständen ergibt.

(2) Wenn ein Betrieb, dessen Arbeitssystem stark durch Prinzipien des internen Marktes geprägt ist, auf dem lokalen oder regionalen Arbeitsmarkt einer spezifischen Nachfragekonkurrenz durch andere Betriebe mit strukturell gleichartigen Lösungen ihrer Arbeitskräfteprobleme konfrontiert ist, so **kann er - erstmals - das Abwanderungsrisiko von Arbeitskräften nicht mehr unter Kontrolle halten**, d.h. nicht mehr wie bisher in jedem Falle (und sei es auch durch Mobilisierung bereitstehender Ersatz-Arbeitskräfte) verhindern, daß von ihm benötigte spezifische Befähigungen verloren gehen.

Selbst wenn die intern im jeweiligen Betrieb vermittelte Qualifikation nach wie vor voll betriebsspezifisch ist, d.h. als solche auch in einem anderen Betrieb mit ausgeprägter interner - aber eben für ihn spezifischer - Qualifizierung nicht unmittelbar verwendet werden kann, läßt sich doch nicht ausschließen, daß konkurrierende Betriebe erhebliches Interesse an dem generellen Qualifizierungspotential entwickeln, das durch anderswo erworbene betriebsspezifische Qualifikation indiziert wird, und deshalb derartige Betriebswechsler zu deut-

lich günstigeren Bedingungen als sonstige Neurekrutierungen einzustellen bereit sind. Und viele Interessenorientierungen und Verhaltensmuster, die zusammen mit spezifischer Qualifikation erworben werden oder deren Vorhandensein durch erfolgreiche interne Qualifizierung belegt wird, sind sowieso auch anderswo von hohem Wert.

Das Abwanderungsrisiko von betriebspezifisch qualifizierten Arbeitskräften schlägt in diesem Zusammenhang um so stärker zu Buche, als ja gleichzeitig auch die Leistungsfähigkeit interner Qualifizierungsprozesse durch die (wegen spezifischer Konkurrenz) verschlechterten Rekrutierungschancen und durch erschwerte interne Selektion stark beeinträchtigt ist. Dies und eine wegen des steigenden Lohnniveaus notwendige größere Sparsamkeit des Personaleinsatzes können es dann zunehmend auch verbieten, auf den mittleren und gehobenen Stufen der Qualifikations- und Aufstiegsleitern Überschußqualifikation in Form von Arbeitskräften in Reserve zu halten, die binnen kurzem in die nächsthöhere Position aufrücken könnten; erstmals können infolgedessen auch bei denjenigen Arbeitsplätzen Besetzungsschwierigkeiten auftreten, die bislang als Endstationen von oftmals recht weitreichenden Qualifizierungs- und Aufstiegsprozessen Gegenstand scharfer Konkurrenz zwischen Arbeitnehmern des Betriebes waren.

(3) Endlich bedeutet die Tatsache, daß in einem gleichen Arbeitsmarkt-Einzugsgebiet mehrere Betriebe gleichzeitig ihre Arbeitskräftestrategie auf interne Problemlösungen umstellen, in aller Regel **auch unzureichende Leistungsfähigkeit der wichtigsten berufsfachlichen Teilarbeitsmärkte**. Dies kann im Grenzfall schon dann eintreten, wenn die Beibehaltung der bisherigen Arbeitskräftestrategie in einer ganzen Reihe von Betrieben nachhaltig vermehrte Einstellung von berufsfachlich qualifizierten Arbeitskräften erfordern würde, Kapazität und Ausstoß der entsprechenden Ausbildungsgänge jedoch nicht (schnell genug) entsprechend erhöht werden können. Im allgemeinen wird freilich die Ursache für verbreitete Internalisierung von

Problemlösungen darin liegen, daß die bestehenden berufsfachlichen Teilmärkte und die sie beliefernden Ausbildungseinrichtungen strukturell obsolet geworden sind oder sich - im Gefolge von Turbulenzen, von denen weiter oben (Kap. II) gezeigt wurde, daß sie für solche Märkte charakteristisch sind - in der Krise, wenn nicht gar bereits in einem Zustand fortschreitender Erosion befinden.

Unter diesen Umständen ist, im Gegensatz zu dem eben dargestellten allgemeinen Fall veränderter Rentabilität und Effizienz interner Arbeitsmärkte, der strategische Ausweg der Reexternalisierung zumindest massiv erschwert, da auf den einschlägigen berufsfachlichen Teilarbeitsmärkten kein zusätzliches Angebot verfügbar ist, mit dem wenigstens der dringlichste neu oder additiv entstandene Qualifikationsbedarf gedeckt werden könnte.

In dem Maße, in dem ein Betrieb, dessen Arbeitskräftestrategie und Arbeitssystem stark von den Strukturmustern des internen Marktes geprägt sind, seine ursprüngliche Außenseiterposition auf dem für ihn relevanten Arbeitsmarkt verliert, die Heterogenität seiner Strukturen gegenüber den bei seinen Arbeitsmarktkonkurrenten vorherrschenden Verhältnissen abnimmt und die für interne Arbeitsmärkte typischen Formen von Arbeitsorganisation, Personalstruktur und Personalwirtschaft auch anderswo aufzutreten beginnen, droht sich also nicht nur, wie im allgemeinen Fall, das bisher sehr günstige Aufwands-Ertrags-Verhältnis der internen Lösung von Arbeitskräfteproblemen insgesamt zu verschlechtern. Der hier betrachtete spezielle Fall des Auftretens spezifischer Nachfragekonkurrenz auf dem Arbeitsmarkt charakterisiert sich vielmehr überdies noch dadurch, daß auch kaum alternative, ohne weiteres nutzbare arbeitskräftestrategische Optionen existieren.

So scheint unter diesen Umständen tatsächlich - abweichend vom allgemeinen Fall - eine Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes den Betrieb in eine Falle zu führen: Wenn das ur-

sprünglich einmal auf lange Dauer gestellte bestehende Arbeitssystem zunehmend nicht mehr beherrschbarem Abwanderungsrisiko ausgesetzt ist, der Betrieb aber innerhalb der ihm verbleibenden Zeit nicht einfach - wie im allgemeinen Fall - auf eine andere Arbeitskräftestrategie umstellen kann, so scheint es keinen anderen Ausweg zu geben, als zu versuchen, die vorhandenen Strukturen so gut wie möglich zu bewahren. Und die ultima ratio könnte dann anscheinend sehr wohl darin bestehen, den Arbeitskräften, die so viel betriebsspezifische Qualifikationen erworben haben, daß sie um jeden Preis gehalten werden müssen, individuelle, dauerhafte Beschäftigungssicherheit anzubieten, die bisher lediglich auf Probabilitäten gestellten Gratifikations-, Mobilitäts- und Allokationsregeln verbindlich zu machen, kurz, die bisherige (und für Lohnarbeit im Kapitalismus nachgerade konstitutive) Asymmetrie in der Bindung zwischen Betrieb und Beschäftigten weitgehend aufzuheben.

### **c) Neue Chancen der Reexternalisierung**

Eine solche Argumentation - die auch impliziert, daß bei verschiedenen Gelegenheiten auf örtlicher oder regionaler Ebene betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation entsteht, bis diese irgendwann dann zu einer national prägenden Struktur wird - übersieht freilich einen wesentlichen Punkt, daß nämlich in der hier betrachteten Situation auch neue Chancen für externe Lösungen entstehen:

Reexternalisierung, als eine Arbeitskräftestrategie, die vermehrt auf externe Lösungen von Arbeitskräfte- und insbesondere Qualifikationsproblemen setzt, kann sich ja in zwei Formen vollziehen. Bei der einen Form, die bei der bisher überwiegenden Betrachtung des isolierten Einzelbetriebes allein von Relevanz war, deckt der Betrieb seinen Qualifikationsbedarf dadurch, daß er erstmalig oder weit stärker als bisher als Nachfrager auf bereits bestehenden (und ausreichend leistungsfähigen) berufsfachlichen Teilarbeitsmärkten auftritt. Bei der anderen Form wird der mit einer Umorientierung betrieblich-



cher Arbeitskräftestrategie verbundene neue oder zusätzliche Qualifikationsbedarf in einer Weise gedeckt, die mit mehr oder minder tiefgreifenden Veränderungen in der Struktur der berufsfachlichen Teilarbeitsmärkte und insbesondere mit der Nutzung externer Ausbildungsgänge verbunden ist, die bisher nicht existierten, sondern zur gleichen Zeit neu geschaffen werden.

Es versteht sich von selbst, daß ein einzelner Betrieb, der für sich allein agiert, in aller Regel kaum Chancen zu einer erfolgreichen Externalisierung in dieser zweiten, notwendigerweise institutionell innovierenden Form hat; auch sehr große Unternehmungen sind wohl nur in den seltensten Fällen dazu in der Lage, zeitgleich mit dem Auftreten eines neuartigen Qualifikationsbedarfs dafür Sorge zu tragen, daß extern (und dies heißt fast immer auch unter aktiver Mitwirkung öffentlicher Instanzen) entsprechende neue Ausbildungsgänge oder Ausbildungseinrichtungen entstehen.

Ganz anders ist hingegen die Lage in dem hier besprochenen speziellen Fall veränderter Voraussetzungen für interne Lösung von Qualifizierungsproblemen: Spezifische Nachfragekonkurrenz auf dem Arbeitsmarkt bedeutet ja, wie gezeigt, daß sich auch die Binnenstruktur der konkurrierenden Betriebe zumindest in gewissem Maße homogenisiert hat; und wenn dies der Fall ist, spricht sehr vieles dafür, daß sich dann in allen (oder wenigstens mehreren) dieser Betriebe die Entstehung spezifischer Arbeitsmarktkonkurrenz auch in zumindest ähnlichen, wenn nicht gleichen Problemlagen niederschlägt. Insofern nun Rekrutierung und Einsatz von Arbeitskräften mit einer extern erzeugten, berufsfachlichen Qualifikation gleicher Art zumindest einigen der betroffenen Betriebe in substantieller Weise bei der Lösung dieser Probleme helfen würde, sind recht günstige Voraussetzungen dafür gegeben, daß es auch zu entsprechenden Innovationen im Ausbildungssystem kommt (die ein einzelner Betrieb kaum schnell genug hätte initiieren können).

Zumindest überall dort, wo das öffentliche oder öffentlich geregelte und anerkannte System der Bildung und Ausbildung ausreichende Spielräume besitzt, um auf besondere örtliche oder regionale Problemlagen einzugehen, auf sie zugeschnittene spezielle Ausbildungsgänge zu entwickeln oder anderswo erprobte Ausbildungsformen erstmals auch in der Region anzubieten, überall dort vor allem, wo (wie im deutschen dualen System der Berufsbildung) die Betriebe einen aktiven Part in der Vermittlung berufsfachlicher Qualifikationen spielen, wird die in einzelbetrieblicher Perspektive nahezu unmögliche Reexternalisierung für die Kollektivität der gleichzeitig von spezifischer Nachfragekonkurrenz auf dem Arbeitsmarkt betroffenen Betriebe ein durchaus gangbarer Weg.

Wie dies konkret ablaufen könnte, läßt sich sehr gut am Beispiel der neueren Entwicklung in den klassischen "Prozeß"-Industrien, vor allem Stahlindustrie und Chemische Industrie, veranschaulichen, in denen interne Qualifizierung über z.T. sehr weitreichende qualifizierende Mobilitätsketten eine alte Tradition besitzt. Auf die seit den 50er Jahren zu beobachtende Verschlechterung der technisch-arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitskräftestrategie vom Typ des internen Marktes, die im Laufe der 60er Jahre noch durch eine fortschreitende Verschlechterung auch der personalwirtschaftlichen Voraussetzungen verschärft wurde, reagierten die Betriebe beider Branchen, indem sie - teilweise erst nach langem Zögern, das nicht zuletzt auf Unterschiede in Problemdruck und Handlungsbedingungen der betroffenen und beteiligten Betriebe zurückzuführen war - die Institutionalisierung jeweils neuer Ausbildungsberufe für Produktionsfacharbeiter bewirkten und selbst mit der entsprechenden Ausbildung begannen. Im Zusammenhang hiermit wurden dann auch - wobei freilich z.T. erhebliche Implementationsprobleme zu überwinden waren - sukzessive die betrieblichen Arbeitssysteme, beginnend in den technisch modernsten und kapitalintensivsten Betriebsabteilungen, auf neue Strukturmuster umgestellt, die in wichtigen Momenten dem Idealtyp des Facharbeiterbetriebs entsprechen.<sup>1)</sup>

Ähnliche Abläufe können auch in Fällen angenommen werden, in denen es in relativ kurzer Zeit zu weitreichenden Innovationen im be-

---

1) Vgl. hierzu insbesondere Drexel, I.; Nuber, Ch.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.

rufsbildenden Teil des öffentlichen Bildungssystems kam; aktuelle Beispiele hierfür sind etwa die Entstehung neuer "mittlerer" Ausbildungsgänge für Tätigkeiten, die bisher ganz überwiegend durch internen Aufstieg besetzt wurden.

#### 4. Zwischenbilanz

Wie auf der Mikroebene einzelbetrieblicher Interessenkalküle und Aktionen ist auch auf der Mesoebene der Beziehungen zwischen Betrieben und ihrem - sich vor allem in Märkten strukturierenden - Umfeld die These schwerlich zu begründen, daß es einen in der Funktionslogik interner Arbeitsmärkte eingebauten Zwang gäbe, solche betrieblichen Arbeitssysteme, sind sie einmal etabliert, auch für den Betrieb nach außen abzuschließen und damit diesem die Nutzung des externen Arbeitsmarkts zur Kontrolle der Lohn-Leistungs-Relationen seiner Arbeitskräfte substantiell zu erschweren. Insbesondere zeigte sich, daß auch die langfristig fixierte Ausrichtung zentraler Elemente und Dimensionen von Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft auf die Bedürfnisse und Anforderungen interner Lösungen von Arbeitskräfteproblemen nicht zu einer Falle werden muß, in der sich Betriebe zwangsläufig dann verfangen würden, wenn es zu einer schnellen und tiefgreifenden Veränderung externer Beziehungen kommt.

Dies gilt zunächst einmal im **allgemeinen Fall**, daß irgendwelche externen Voraussetzungen, auf die seinerzeit die arbeitskräftestrategische Option für Internalisierung gegründet war, entfallen: Selbst wenn tiefgreifende Veränderungen auf den wichtigsten Absatzmärkten, in der Technologie der eingesetzten Produktionsmittel oder auf den Märkten, auf denen der Betrieb seine Rohstoffe, Vorprodukte oder Energieträger beschafft, sehr schnell dem bisher geltenden arbeitskräftestrategischen Nutzenkalkül den Boden entziehen, spricht doch sehr vieles dafür, daß die mit der Option für interne Lösungen

der betrieblichen Arbeitskräfteprobleme verbundene strategische Beherrschung der Zeitdimension dem Betrieb auch den Atem verschafft, den er braucht, um auf solche Veränderungen adäquat zu reagieren.

Dies bedeutet natürlich keineswegs, daß jeder Betrieb, dessen Arbeitssystem dem Idealtyp des internen Marktes entspricht, dauerhaft und unbedingt dagegen gefeit wäre, dieses unter dem Druck sich schnell wandelnder externer Bedingungen nach außen schließen zu müssen. Strategische Irrtümer einzelner Betriebe, übermäßiges Zögern bei der Anpassung an neue Verhältnisse oder Starrheiten im Arbeitssystem, die diesem jede Anpassungsfähigkeit nehmen, sind niemals auszuschließen. Worauf es hier jedoch ankommt, ist etwas ganz anderes: Es sind keine Gründe dafür ausfindig zu machen, daß viele Betriebe, die vergleichbaren Veränderungen in ihrem Umfeld ausgesetzt sind, zur gleichen Zeit in einer Weise auf diese Veränderungen reagieren sollten, die ihnen gravierende arbeitskräftestrategische Nachteile einbringen. Eben dies setzt jedoch jede Argumentation voraus, derzufolge betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation auf gewissermaßen natürliche Weise aus einer Arbeitskräftestrategie des internen Marktes hervorgeht.

Gleiches gilt auch für den näher untersuchten **speziellen Fall** des Auftretens spezifischer Arbeitsmarktkonkurrenz, der in der segmentationstheoretischen Literatur eine wichtige Rolle spielt: Selbst dann, wenn im gleichen Arbeitsmarkteinzugsgebiet auch andere Betriebe ihr Arbeitssystem auf verstärkte Internalisierung umstellen und damit ein erhebliches Interesse an der Abwerbung von Arbeitskräften entwickeln können, die anderswo intern sozialisiert und qualifiziert wurden, und wenn somit das Abwanderungsrisiko schwer beherrschbar wird, ist doch die Schließung interner Arbeitsmärkte keineswegs zwangsläufig. Da sich in einer solchen Situation mehrere Betriebe in einer grundsätzlich gleichen Problemlage befinden, sind vielmehr gute Voraussetzungen dafür gegeben, daß diese sich zur

gleichen Zeit durch verstärkten Rückgriff auf externe Lösungen entlasten. Solche Lösungen werden häufig qualifikatorischer Natur sein, also vor allem in überbetrieblich institutionalisierten neuen Ausbildungsgängen bestehen; sie können aber z.B. auch rekrutierungspolitischer Art sein, indem etwa mehrere Betriebe einer Region zusammen verstärkte Zuwanderung von Arbeitskräften in Gang bringen und halten.

Wie im allgemeinen Fall kann auch in diesem speziellen Fall spezifischer Arbeitsmarktkonkurrenz nicht ausgeschlossen werden, daß es regional in einer Branche zu Verhärtungen und Verfestigungen der bestehenden internen Arbeitsmärkte kommt, die dann in einer mehr oder minder ausgeprägten betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation münden. Doch erscheint es höchst unwahrscheinlich, daß dies sich auf großer Stufenleiter vollzieht - zumindest so lange die in der bisherigen Geschichte industrieller Lohnarbeit zentralen Merkmale kapitalistischer Normalität von Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnis, nämlich Angebotsüberhang und Machtasymmetrie, nicht prinzipiell in Frage gestellt sind.

## KAPITEL VII

### DIE ENTSTEHUNG BETRIEBSZENTRIERTER ARBEITSMARKTSEGMENTATION ALS HISTORISCHER PROZESS

#### 1. Notwendige Bedingungen

Wie, aufgrund welcher Ursachen und über welche Mechanismen kann es dazu kommen, so lautet die Frage, die sich die Kapitel dieses Teils gestellt haben, daß aus betrieblichen Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes, die unmittelbarer Ausdruck von betrieblichen Interessen und diese realisierenden Arbeitskräftestrategien sind, eine - "betriebszentrierte" - Form der Arbeitsmarktsegmentation wird, die dem Betrieb den Zugriff zum externen Arbeitsmarkt und die Nutzung der dort bestehenden Anbieterkonkurrenz zumindest substantiell erschwert und somit gegen bisher als essentiell betrachtete betriebliche Interessen verstößt?

Eine stichhaltige Antwort hierauf zu geben, ist deshalb so schwierig, weil ja zugleich der Tatsache Rechnung zu tragen ist, daß die hiermit verbundenen Veränderungen in den betrieblichen Verhältnissen - nachhaltig verstärkte Bindung des Betriebes an die einzelne Arbeitskraft; weitgehende Verbindlichkeit interner Gratifikations- und Allokationsregeln; damit aber letztlich unverkennbare Reduzierung der Machtasymmetrie zwischen Beschäftigter und Beschäftigten - den Betrieben nicht einfach von außen aufgezwungen werden (können), sondern die Mitwirkung betrieblicher Politiken und Praktiken zwingend voraussetzen (worauf ja die Vertreter der in der Einleitung so genannten "ökonomischen" Erklärungsansätze nicht hinzuweisen versäumen).

Zwei von einander unabhängige Argumente lassen vermuten, daß es nur eine einzige befriedigende Auflösung dieses Paradoxons gibt,

nämlich die Genese betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation als Ergebnis eines historischen Prozesses zu verstehen, der nur unter ganz besonderen gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Bedingungen einsetzen und ablaufen kann:

(1) Einmal kann, wie in den beiden vorausgegangenen Kapiteln gezeigt, strategisches, interessengesteuertes Handeln des Einzelbetriebes unter Bedingungen, wie sie für industriell-kapitalistische Volkswirtschaften zumindest im größten Teil ihrer bisherigen Geschichte normal waren, nicht zu einer so starken institutionellen Verfestigung und Abschirmung interner Arbeitsmärkte führen, daß diese für den Betrieb ihre Offenheit verlieren und daß Segmentationsbarrieren zum externen Arbeitsmarkt entstehen, die nicht nur für die Arbeitnehmer, sondern auch für den Betrieb schwer durchlässig sind. Zwar lassen sich durchaus Konstellationen vorstellen, in denen eine durch veränderte externe oder interne Bedingungen nahegelegte Reorientierung von betrieblichen Arbeitskräftestrategien, die bisher überwiegend auf interne Lösung von Arbeitskräfteproblemen abgestellt waren, schwierig, zeitraubend und mit erheblichen Risiken belastet ist, also im Einzelfalle immer auch mißlingen kann. Doch ist kaum denkbar, daß sich in einer ganzen Volkswirtschaft viele Betriebe gleichzeitig durch strategische Irrtümer in eine Situation hineinmanövrieren sollten, in der sie keine andere Möglichkeit mehr haben, als von sich aus, gegen ihre Interessen verstoßend, die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation zu betreiben. Dies gilt zumindest, solange die strukturellen Voraussetzungen gelten, unter denen sich historisch industrielle Lohnarbeit entwickelt hat. In **konzeptuell-analytischer Perspektive** erscheint also die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation mit der offenkundigen Einbuße an arbeitskräftestrategischem Handlungsspielraum, den sie den Betrieben bringt, nur möglich, wenn sich an diesen strukturellen Voraussetzungen Wesentliches ändert.

(2) Zum anderen setzt sich betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation, soweit aus den verfügbaren **historisch-empirischen Belegen** ablesbar, auf größerer Stufenleiter in industrialisierten Volkswirtschaften nicht zu beliebigen Zeitpunkten durch, sondern jeweils nur in Situationen, die durch tiefgreifende Veränderungen sowohl in den sozio-ökonomischen wie auch (teilweise sogar in erster Linie) in den politisch-institutionellen Verhältnissen geprägt sind.

Der historische Prozeß, als dessen Ergebnis die Arbeitssysteme vieler Betriebe einer Volkswirtschaft durch die charakteristischen Merkmale betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation geprägt sind, setzt zwingend - und hierauf machen die in der Einleitung so genannten "politischen" Erklärungsversuche dieser Form von Arbeitsmarktstrukturierung mit Recht aufmerksam - voraus, daß sich auf gesellschaftlicher Ebene die Machtasymmetrie zwischen Beschäftigern und Beschäftigten deutlich abgeschwächt hat: Nachhaltig stärkeres Gewicht von Arbeitnehmerinteressen bei der Regelung des Arbeitsverhältnisses ist eine unverzichtbare Bedingung dafür, daß der Arbeitsmarkt und die Beschäftigungsstrukturen einer Volkswirtschaft von Momenten betriebszentrierter Segmentierung geprägt sind.

Damit stellt sich die Frage, welchen logischen Status diese Voraussetzung besitzt: Handelt es sich hierbei um eine hinreichende Bedingung, die für sich allein genommen erklärt, wie es zu geschlossenen und institutionell verfestigten internen Arbeitsmärkten kommt, oder nur um eine notwendige Bedingung, die lediglich dann wirksam wird, wenn noch andere Momente und Faktoren hinzutreten?

Daß nur letzteres plausibel ist, ergibt sich aus den vorausgegangenen Überlegungen und insbesondere aus der Argumentation von Kapitel V: Wenn längerfristig angelegte Formen der Verfügung über und Nutzung von Arbeitskraft, wie sie für eine Arbeitskräftestrategie des internen Marktes typisch sind, in jedem Falle mit weitreichenden Ansprüchen der Arbeitnehmer verbunden wären, die sich mit



großer Verbindlichkeit gegen den Beschäftigten richten, ist schwer einzusehen, warum diese dann überhaupt in nennenswerter Zahl für so risikoreiche und in ihren Folgen so schwer beherrschbare Arbeitskräftestrategien optieren sollten.

Deshalb ist anzunehmen, daß nachhaltige Veränderungen in den Macht- und Einflußrelationen zwischen den Arbeitsmarktparteien nur dann und insoweit zu massenhafter Durchsetzung von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation führen, wenn und als sie sich in Verhältnissen vollziehen, in denen betriebliche Arbeitsmarktsysteme vom Typ des internen Marktes schon weit verbreitet sind. Ein Betrieb müßte dann nicht a priori segmentierte, institutionell verfestigte und auch für ihn geschlossene interne Arbeitsmärkte installieren; er hätte lediglich zu entscheiden, ob er sein bestehendes Arbeitssystem - wenngleich zunehmend segmentiert - aufrechterhalten oder den immer risikoreichen Schritt einer arbeitskräftestrategischen Umorientierung tun soll.

## **2. Verstärktes politisch-institutionelles Gewicht von Arbeitnehmerinteressen**

In der Sozialgeschichte wie in der ökonomischen Theorie und Ideengeschichte herrscht weithin Einigkeit darüber, daß die Entstehung und Entfaltung industrieller Produktion und kapitalistischer Wirtschaftsformen aufs engste mit gesellschaftlichen Strukturen verbunden ist, die eine starke Asymmetrie in den Macht- und Einflußbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern von Lohnarbeit begründen. Dies in mehrfacher Weise:

- o sozial, indem Lohnarbeit ausschließlich eine Sache der unteren Stände oder Schichten in einer noch stark von traditionellen Ungleichheitsstrukturen bestimmten Gesellschaft ist;

- o ökonomisch, indem der Arbeitsmarkt durch ein strukturelles (wenn-  
gleich vielleicht zeitweise nur latentes) Überangebot beherrscht  
wird, solange in den sich industrialisierenden Nationen oder in  
Nachbarländern noch traditionelle Wirtschafts- und Lebensverhält-  
nisse bestehen, in denen zahlreiche Menschen leben und heran-  
wachsen, die hier auf Dauer ihren Lebensunterhalt nicht verdie-  
nen können;
- o endlich politisch, indem Gesetzgebung und staatliches Handeln  
auch in Ländern mit einer parlamentarisch-demokratischen Verfas-  
sung insgesamt sehr eindeutig die Interessen der Besitzenden pri-  
vilegieren.

Betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation kann nur dann entste-  
hen, wenn historische Veränderungen auch auf politischer Ebene dazu  
geführt haben, daß diese Asymmetrie spürbar reduziert und damit  
den Interessen der Arbeitnehmer deutlich größeres Gewicht ver-  
schafft wird:

So fällt in den USA (und hier wiederum insbesondere in den tradi-  
tionsreichen Industriestaaten des Nordostens) ganz offensichtlich die  
zunehmende Verbreitung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmenta-  
tion (vor allem in der US-typischen Variante mehr oder minder ge-  
schlossener Senioritätssysteme) seit den späten 30er Jahren zusam-  
men mit dem massiven Einflußgewinn der Gewerkschaften, vor allem  
in der Großindustrie, der mit dem New Deal eingeleitet, durch den  
rüstungswirtschaftlichen Korporatismus während des Zweiten Welt-  
krieges konsolidiert und im Rahmen der demokratischen Koalition im  
ersten Nachkriegsjahrzehnt weiter ausgebaut wurde.

Desgleichen ist die besondere japanische Form betriebszentrierter  
Arbeitsmarktsegmentation - die im Prinzip lebenslange Beschäfti-  
gungsgarantie für die Stammbegsellschaft in den Großunternehmen -  
offenbar ein Produkt der spezifischen historischen Verhältnisse nach

dem Zweiten Weltkrieg; vielleicht läßt sich ihre Entstehung sogar als alles in allem durchaus geglückter Versuch interpretieren, die bei Kriegsende unausweichlich erscheinende Verschiebung in den Einflußbeziehungen auf die betriebliche Ebene zu konzentrieren, um somit die politisch-staatliche Ebene weitgehend hiergegen abzuschirmen.

Für die westeuropäischen Industrienationen wird in den folgenden Kapiteln zu zeigen sein, daß die Entwicklung der Arbeitsmarktstruktur seit den 50er Jahren entscheidend durch eine als "wohlfahrtsstaatlich" zu bezeichnende historisch-politische Konstellation beeinflußt war, die sich in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend durchgesetzt hatte und eigentlich zum ersten Male auf dauerhafte Weise der Industriearbeiterschaft und ihren Organisationen so etwas wie volles Bürgerrecht in Staat und Gesellschaft brachte.

Allerdings muß man sich vor einem Fehlschluß hüten, dem die meisten Vertreter "politischer" Erklärungen für die Genese betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation verfallen: **Größeres gesellschaftliches Gewicht von Arbeitnehmerinteressen** und höhere Chancen zu ihrer Durchsetzung auf staatlicher wie einzelbetrieblicher Ebene **sind hier nur eine notwendige, keineswegs jedoch eine hinreichende Bedingung.**

Zwar kann offenkundig betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation nur zustande kommen, wenn die Interessen der Arbeitnehmer auf gesellschaftlicher wie einzelbetrieblicher Ebene größeres Gewicht haben als in früheren Phasen industriegesellschaftlicher Entwicklung. Auch verstößt betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation sicherlich gegen Interessen der Betriebe, die bisher ganz eindeutig und übereinstimmend als essentiell betrachtet wurden. Dennoch entspräche es einer ganz unzulässigen Simplifizierung, diese beiden Tatsachen - nach dem Schema eines Null-Summen-Spiels - über eine unmittelbare Ursachen-Wirkungs-Beziehung miteinander zu verbinden.

In der Tat lassen sich sehr verschiedene Formen dafür denken und z.T. auch - als programmatische Entwürfe oder als vollzogene Reformen - tatsächlich beobachten, wie Arbeitsverhältnisse, betriebliche Stellung der Arbeitnehmer und industrielle Beziehungen unter stärkerer Berücksichtigung elementarer Arbeitnehmerinteressen strukturiert und institutionell geregelt werden könnten. Diese Formen unterscheiden sich nicht zuletzt danach, welche Instanz in welcher Weise für wichtige Arbeitnehmerinteressen ins Obligo genommen wird. Hierbei stellt sich der einzelne Betrieb, in dem der jeweilige Arbeitnehmer mehr oder minder zufällig zu einem gegebenen Zeitpunkt beschäftigt ist, auf dem Hintergrund seiner in marktwirtschaftlich verfaßten Volkswirtschaften unvermeidlichen Existenzunsicherheit keineswegs als der ideale Adressat dar, auf den der Arbeitnehmer zu verweisen ist, wenn es darum geht, ihn gegen die wesentlichen Risiken von Lohnarbeit zu schützen.

Angesichts der seit Beginn der industriellen Entwicklung vorherrschenden Arbeitsmarktstrukturen und betrieblichen Arbeitssysteme, die zentral auf die beiden Typen ungelernter oder berufsfachlich qualifizierter Arbeitskraft ausgerichtet waren, und angesichts der Tatsache, daß berufsfachliche Qualifikationen und berufsfachliche Arbeitsmärkte eine historisch zentrale und logisch vermutlich sogar unverzichtbare Grundlage für die Entstehung gewerkschaftlicher Organisation und kollektiver Interessenvertretung von Arbeitnehmern sind, ist es kaum verwunderlich, daß es in Arbeiterbewegung und Sozialpolitik nahezu keine Tradition dafür gibt, den jeweiligen Beschäftigetrieb zur Sicherung gegen die Risiken des Lohnarbeiterdaseins in Anspruch zu nehmen. Während vieler Jahrzehnte war es vielmehr praktisch über alle Parteien, Fraktionen und Richtungen hinweg ganz selbstverständlich, die Allgemeinheit - in welcher institutionellen Form auch immer - dafür verantwortlich zu machen, daß der einzelne Arbeitnehmer möglichst gut gegen die Wechselfälle und Benachteiligungen seines Arbeitslebens geschützt wird, gegen die er sich nicht aus eigener Kraft durch ein geregeltes und zielgerichtetes Er-

werbsverhalten wehren kann. Verhältnisse, in denen sich der Arbeitnehmer um eines solchen Schutzes willen langfristig an einen einzelnen Betrieb binden müßte, wurden hingegen, sieht man einmal von den Vertretern prononcierter ständestaatlicher Positionen ab, in der sozial- und gesellschaftspolitischen Diskussion als sehr problematisch betrachtet, wenn nicht sogar dezidiert abgelehnt.

Will man erklären, daß und warum eine historische Konstellation, in der die Arbeitnehmer substantiell größere Chancen als bisher erhalten, ihre Interessen in politisch-institutioneller Form zur Geltung zu bringen, betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation hervorbringt, so muß man nach anderen, zusätzlichen Bedingungen suchen; hierbei scheint die Tatsache, daß viele der maßgeblichen Betriebe in der jeweiligen Volkswirtschaft ihre Arbeitskräftestrategie auf das Primat interner Lösungen umgestellt haben, die weitaus wichtigste zu sein.

### **3. Große Verbreitung von internen Arbeitsmärkten und zunehmende Betriebsbezogenheit der Arbeitnehmerinteressen**

Wenn in einer Volkswirtschaft viele, wirtschaftlich und/oder sozial einflußreiche Betriebe ihre Arbeitssysteme gemäß dem Idealtyp des internen Marktes strukturiert haben, drängt zunehmendes Gewicht von Arbeitnehmerinteressen die Ausgestaltung der für das Arbeitsverhältnis wesentlichen Steuerungs-, Leistungs- und Regelungssysteme in eine ganz andere Richtung, als wenn Arbeitsmarktstrukturen und betriebliche Arbeitssysteme z.B. stark berufsfachlich geprägt sind.

Betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes setzen ja, so wurde in Kapitel III gezeigt, voraus, daß zumindest bei einem Teil der Beschäftigten Verhaltensmuster und Interessenorientierungen bestehen, die der betrieblichen Arbeitskräftestrategie kongruent, also am langfristigen Verbleib in diesem Betrieb ausgerichtet sind.

Dies war allerdings in der Geschichte der Industrienationen keineswegs selbstverständlich der Fall. Während zumindest in den frühen Phasen der Industrialisierung die Masse der Lohnarbeiterschaft - als Reflex ihrer Lebensverhältnisse und als Folge ihrer bisherigen individuellen und kollektiven Erfahrungen - vor allem anderen an unmittelbarer Subsistenzsicherung und der Wahrnehmung gegenwärtiger Vorteile orientiert sein mußte, kann die strategische Nutzung der Zeitdimension durch den Betrieb nur dann funktionieren, wenn nennenswerte Teile der Belegschaft bereit sind, sich auf längerfristige Nutzenkalküle einzulassen, in deren Rahmen zukünftige Chancen schwerer wiegen können als gegenwärtige Belastungen oder andernfalls aktuell möglicher zusätzlicher Verdienst. Und während die gesellschaftliche Formierung der Industriearbeiterschaft, die Erstarkung ihrer Organisationen wie die Stabilisierung ihrer Lebenswelt und ihres soziokulturellen Milieus sich wohl vor allem über die wachsende Fähigkeit zu vorausschauender (vor allem risikominimierender, aber gleichzeitig auch sich bietende Marktgelegenheiten wahrnehmender) Verwertung berufsfachlicher Qualifikationen vollzogen, erfordern betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes, daß die Arbeitnehmer auf langfristige Nutzung der in einem Betrieb gegebenen und für ihn spezifischen Qualifizierungs- und Aufstiegschancen setzen.

In dem Maße, in dem es einem Betrieb gelingt, starken Betriebsbezug der Interessenorientierung bei einem größeren Teil seiner Beschäftigten durchzusetzen, verschafft er sich große Vorteile, von denen hier nur zwei nochmals in Erinnerung gerufen seien:

Zunächst begründet er hierdurch eine starke Asymmetrie in der Bindung zwischen Betrieb und Beschäftigten und kann somit effiziente Allokations- und Gratifikationsstrukturen aufbauen, in denen zwar die Arbeitnehmer, wollen sie nicht große Nachteile in Kauf nehmen, gebunden sind, die der Betrieb jedoch für sein eigenes Handeln weitgehend offen halten kann.

Auch kann der Betrieb sein Arbeitssystem und seine Beschäftigten auf diese Weise wirksam gegen den Einfluß kollektiver Organisationen von Arbeitnehmern abschirmen: Gewerkschaften gründen ja immer auf einer vereinheitlichenden Artikulation von Mitgliederinteressen, die sich in aller Regel auf den zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt, vor allem auf die hier geltend zu machenden Qualifikationen und die hier auszuhandelnden Lohnsätze und Arbeitsbedingungen richten muß. Hieraus entspringende gewerkschaftliche Forderungen sind jedoch für alle die Arbeitskräfte, die in ein Arbeitssystem vom Typ des internen Arbeitsmarktes integriert sind, kaum von Relevanz, da diese sich einerseits in einer mehr oder minder permanenten internen Konkurrenz mit anderen Arbeitskräften befinden, andererseits ihr Interesse darin sehen müssen, im Betrieb zu bleiben und hier weiterzukommen. Insofern kann (wie dies ja auch von einigen amerikanischen "radikalen" Segmentationstheoretikern behauptet wird) eine Arbeitskräftestrategie verstärkter Internalisierung sehr wohl mit der Absicht kompatibel - vielleicht sogar von ihr gesteuert - sein, gewerkschaftlichen Einfluß abzuwehren bzw. zurückzudrängen.

Nicht zuletzt aus diesem Grund bleibt die Betriebsbezogenheit der Interessen von Beschäftigten in Betrieben mit internen Arbeitsmärkten auf politischer Ebene lange Zeit hindurch nahezu bedeutungslos (sei es denn, daß sie in einem korporatistisch-konservativen Regime, das nichts an den tatsächlichen Macht- und Einflußverhältnissen ändert, als Alibi genutzt wird): Die betroffenen Arbeitnehmer selbst sind weitgehend von dem sich außerhalb ihres Betriebs vollziehenden Prozeß der Artikulation und Organisation kollektiver Arbeitnehmerinteressen ausgeschlossen. Und die Betriebe haben ihrerseits ein hohes Interesse daran, ihre Strukturheteronomie nicht zu verlieren, ohne die sie ja wesentlicher Vorteile ihrer Arbeitskräftestrategie verlustig gingen.

Ganz anders ist die Lage freilich, wenn sich in einer Volkswirtschaft - z.B. im Zusammenhang mit einem starken Expansionsschub

wichtiger Industrien - Bedingungen herausbilden, die viele Betriebe gleichzeitig zu einer verstärkten Orientierung ihrer Arbeitskräftestrategie am Strukturmuster des internen Marktes veranlassen. Dann - und nur dann - ist es in der Tat möglich, daß auf gesellschaftlicher Ebene, im politischen Prozeß der Formulierung und Vetreterung von Arbeitnehmerinteressen, Betriebsbezogenheit und Betriebsbindung zu einem bedeutsamen, im Grenzfall sogar dominanten Muster werden. Dann - freilich auch erst dann - ist damit zu rechnen, daß normative Interventionen, staatliche Maßnahmen und kollektivrechtliche Regelungen direkt oder indirekt die Verfügungsgewalt des Beschäftigten im internen Markt einschränken und ihn veranlassen, betriebszentrierte Segmentierung stillschweigend zu akzeptieren oder gar als neues Datum seiner Arbeitskräftestrategie aktiv zu nutzen.

#### **4. Ablaufmuster und Verstärkungsmechanismen**

Beim Zusammenwirken der beiden, eben behandelten Strukturbedingungen spielt die Zeitdimension eine wichtige Rolle: Auch wenn die Grundvoraussetzungen für verstärktes politisches und sozioökonomisches Gewicht von Arbeitnehmerinteressen gegeben sind, geschieht doch die konkrete Fassung und Umsetzung solcher Interessen in politische Programmatik und in spezifisches Handeln des politisch-administrativen Systems nicht unmittelbar und sofort, sondern erst mit mehr oder minder langen Vorbereitungs-, Implementations- und Ausreifungszeiten. Desgleichen handelt es sich bei der Verbreitung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Arbeitsmarktes und vor allem bei der fortschreitenden Betriebsbezogenheit von Arbeitnehmerinteressen um Entwicklungen, die sich nicht von heute auf morgen vollziehen, sondern notwendigerweise längere Zeiträume in Anspruch nehmen.

Währenddessen können sich die Entwicklungen auf der gesamtgesellschaftlich-politischen Ebene, auf der Ebene einzelbetrieblicher Ar-



beitskräftestrategie und auf der Ebene der Interessenorientierung von Arbeitnehmern in vielfältiger Weise und über unterschiedliche Zwischenetappen miteinander verknüpfen und einander wechselseitig - sich verstärkend oder neutralisierend, die Veränderung der Arbeitsmarktstruktur mehr in die eine oder die andere Richtung drängend - beeinflussen.

Damit es zur Genese betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation kommt, müssen zunächst ganz autonome Veränderungstendenzen in bestimmten Mustern ablaufen und sich in einer Weise miteinander kombinieren, die sehr wirksame Verstärkungsmechanismen hervorbringt, so daß die beteiligten Institutionen und Instanzen - in erster Linie, aber keineswegs ausschließlich, die betroffenen Betrieben - nahezu zwangsläufig den jeweils nächsten Schritt zur Schließung interner Arbeitsmärkte und zur Herausbildung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation tun bzw. kaum mehr die Chance haben, eventuell sich anbietende Möglichkeiten alternativer Reaktionen, vor allem der partiellen Reexternalisierung von Problemlösungen, überhaupt noch zu nutzen.

Von diesen Ablaufmustern und Verstärkungsmechanismen und von ihrem - sicherlich stark nationalspezifischen - Zusammenwirken hängt es dann auch ab, welche konkreten Formen betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation annimmt; welche Rolle z.B. staatliche oder kollektivrechtliche Normen spielen; inwieweit die Leistungssysteme der sozialen Sicherheit ihre - z.B. unspezifische oder berufsfachliche - Eigenlogik behalten oder ihrerseits einer primär betriebsbezogenen Logik unterworfen werden; welchem Veränderungsdruck dann wiederum das öffentliche Bildungs- und Ausbildungssystem unterliegt; und welche Reaktionsmöglichkeiten und Veränderungspotentiale für den Fall bestehen, daß sich die historischen Bedingungen erneut verändern.

Vier solcher Muster und Mechanismen seien - eher exemplarisch als systematisch - genannt:

(i) Die Entstehung spezifischer Nachfragekonkurrenz auf dem Arbeitsmarkt, die im vorausgegangenen Kapitel als charakteristische Folge der Verbreitung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes benannt wurde, ist, wie dort gezeigt, in aller Regel mit Verhältnissen verbunden, die dem einzelnen Betrieb eine arbeitskräftestrategische Umorientierung im Sinne verstärkter Nutzung externer Lösungen schwierig macht. Wenn nun zugleich die gesellschaftlichen Veränderungen, durch die es zu einem substantiell größeren Gewicht der Arbeitnehmerinteressen kommt, auch die **Institutionen und Strukturen schwächen, die bisher die Funktionsfähigkeit berufsfachlicher Teilmärkte und die Leistungsfähigkeit der für sie bestimmenden Ausbildungsformen begründet halten**, so kann auch der bei den bisherigen Überlegungen immer noch als möglich unterstellte Weg einer von mehreren oder vielen Betrieben getragenen Innovation in der massiven Heranbildung berufsfachlich qualifizierter Arbeitskräfte ungangbar werden. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn in der Perspektive der Eltern und Schüler Nutzenkonkurrenz zwischen längerem Besuch allgemeinbildender Schulen auf der einen Seite und dem Erwerb einer berufsfachlichen Qualifikation (vom Typ der deutschen Facharbeiter- oder Fachangestelltenlehre) auf der anderen Seite besteht und zugleich - im Namen von mehr Chancen für die bisher mit höherer Bildung unzureichend versorgten Bevölkerungsgruppen - durch massiven Ausbau des Systems weiterführender Schulen deren Zugänglichkeit nachhaltig erhöht wird: Hiermit kann zugleich die Quantität und die Qualität des (zukünftigen) Angebots auf berufsfachlichen Arbeitsmärkten herkömmlicher Art so reduziert werden, daß auch größere - stets schwierige und zeitaufwendige - Innovationen im System berufsfachlicher Qualifizierung der Erosion dieser Märkte und dem Druck auf verstärkten Ausbau interner Märkte und dann auf deren zunehmende Schließung kaum entgegenwirken können.

(2) Insoweit verstärktes Gewicht von Arbeitnehmerinteressen auch zu einer **effizienten Vollbeschäftigungspolitik** führt und hierdurch zumindest regional oder sektoral **Arbeitskräftemangel mit entsprechendem Lohndruck auf dem externen Arbeitsmarkt entsteht**, hat dies für die Betriebe zwei Konsequenzen, die sich miteinander kombinieren und einander wechselseitig verstärken können:

- o Einmal bewirkt dies eine massive Verminderung des betrieblichen Interesses an Arbeitskräftestrategien, die unmittelbar am externen Arbeitsmarkt und an der Nutzung der dort herrschenden Angebots-Nachfrage-Verhältnisse orientiert sind; je schneller z.B. unter der Wirkung von Arbeitskräfteknappheit die Löhne auf dem externen Arbeitsmarkt steigen, desto mehr werden Betriebe dazu gedrängt, ihre Arbeitskräftestrategie auf interne Problemlösungen umzustellen, um sich soweit wie möglich vom externen Arbeitsmarkt abzukoppeln;
- o zum anderen entsteht hierdurch bei allen den Betrieben, deren Arbeitssysteme bereits mehr oder minder stark vom Strukturmuster des internen Marktes geprägt sind, ein hohes Abwanderungsrisiko, angesichts dessen Schritte in Richtung auf eine verstärkte Abschottung des internen Marktes, auf betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation, sehr wohl als kleineres Übel erscheinen, das zu akzeptieren im Eigeninteresse des Betriebes liegen könnte.

(3) In dem Maße, in dem sich in der Volkswirtschaft segmentierte interne Arbeitsmärkte ausbreiten und normative Regelungen gesetzlicher oder kollektivrechtlicher Natur zunehmend den jeweiligen Beschäftigten - ganz gleich, wie sein Arbeitssystem aussieht - für wesentliche Interessen seiner Arbeitskräfte langfristig ins Obligo nehmen, **steigt auch der Druck auf alle** diejenigen **Betriebe**, deren Arbeitssystem bisher von anderen Prinzipien geprägt war, **ihre Arbeitskräftestrategie gleichfalls auf verstärkte Internalisierung umzustellen**: Weil die Leistungsfähigkeit externer berufsfachlicher Teilmärkte

abnimmt; weil auch sie sich Regeln - z.B. des Kündigungsschutzes - unterwerfen müssen, die bei Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes relativ unproblematisch, bei hiervon abweichenden Strukturen jedoch stark problemhaltig sind; weil auch ihre Arbeitskräfte zunehmend die langfristigen Perspektiven von Beschäftigungsstabilität, innerbetrieblichem Aufstieg u.ä. abfordern, die für interne Arbeitsmärkte konstitutiv sind.

(4) All dies läßt sukzessive in großen Teilen der Volkswirtschaft ein **sozio-ökonomisches und institutionell-politisches Umfeld betrieblicher Arbeitskräftestrategie entstehen, in dem diese immer stärker auf interne Problemlösungen und darauf verwiesen ist, weitgehend undurchlässige Segmentationsbarrieren zwischen dem internen und dem externen Arbeitsmarkt zu akzeptieren bzw. selbst zu errichten.** In dieser Situation muß sich das Bestreben des Betriebes vorrangig darauf richten, aus der gegebenen Situation größtmöglichen Nutzen zu ziehen: Welche Vorteile, so muß der Betrieb dann fragen, kann er aus langfristiger Verfügbarkeit eines Personals ziehen, von dem er sich normalerweise nicht mehr trennen kann? Welche Prozesse und Formen interner Motivation, Allokation, Selektion und Qualifizierung kann er auf diesem Hintergrund entwickeln und anwenden, um mit dem gegebenen Personalstamm eine optimale Leistung zu erzielen? Welche neuen oder zusätzlichen Flexibilitätsspielräume kann sich der Betrieb schaffen, indem er auf die Stabilität seiner Stammbeslegschaft setzt? Welche Chancen eröffnen sich ihm beispielsweise hierdurch, die Lasten der Anpassung an Veränderungen in der Absatzmarktlage auf andere Arbeitnehmergruppen abzuwälzen oder über Variationen der Arbeitszeit abzufangen? Usf.



## TEIL C

### BETRIEBSZENTRIERTE ARBEITSMARKTSEGMENTATION ALS PRODUKT DER EUROPÄISCHEN NACHKRIEGSPROSPERITÄT



### Vorbemerkung

Die außergewöhnlichen historischen Bedingungen, die allein - wie in Kapitel VII zu zeigen versucht wurde - eine verbreitete Schließung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes und damit die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation als einer über den einzelnen Betrieb hinausgreifenden Arbeitsmarktstruktur erklären können, haben sich, so eine der Hauptthesen der hiermit vorgelegten Arbeit, im Zusammenhang mit dem stürmischen Wirtschaftsaufschwung, den die westeuropäischen Industriestaaten bald nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges erlebten, in diesen Ländern erstmals, und zwar mit großer Mächtigkeit, herausgebildet.

Die folgenden Kapitel können nicht den Anspruch erheben, diese Entwicklung so darzustellen, "wie sie sich tatsächlich ereignet hat". Aber sie haben doch den Ehrgeiz, die konzeptuellen Überlegungen der vorausgegangenen Kapitel aufgreifend und weiterführend, wichtige ihrer Linien, Momente und Mechanismen in einer Weise nachzuzeichnen, die zugleich in sich schlüssig und plausibel und mit der verfügbaren empirischen Evidenz in befriedigende Übereinstimmung zu bringen ist. Letzteres kann freilich, um nicht den Rahmen dieser Arbeit völlig zu sprengen, ganz überwiegend nicht explizit belegt werden; empirisch-statistische Materialien werden allenfalls indirekt, unter Verweis auf andere Analysen, angezogen (so vor allem in Kapitel VIII) und im Text nur insoweit referiert, als dies (so in einigen Abschnitten von Kapitel IX und X) ohne nennenswerten Interpretationsaufwand möglich ist und für die Nachvollziehbarkeit der Argumentation wesentlich erscheint; letzteres gilt vor allem für typische Prozesse und Strukturen der 50er und 60er Jahre, die sicherlich vielen Lesern nicht (mehr) vertraut und gegenwärtig sind.

Die Struktur dieses Teils bildet im wesentlichen die Argumentation von Kapitel VII ab: Zunächst - Kapitel VIII - werden in sehr groben Zügen die grundlegenden Mechanismen und Abläufe des europäi-



schen Wirtschaftswachstums nach dem Zweiten Weltkrieg skizziert. Anschließend wird - Kapitel IX - gezeigt, daß und in welcher Weise diese Mechanismen und Abläufe zu einer zunächst eher langsamen, dann sich aber zunehmend beschleunigenden Ausbreitung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes führten. Erst auf dieser Grundlage (die übrigens vermutlich in der Bundesrepublik Deutschland spürbar später entstand als in den meisten anderen Industrienationen) bewirkte dann - Kapitel X - das mit der Prosperitätskonstellation unauflöslich verbundene größere institutionell-politische Gewicht von Arbeitnehmerinteressen eine fortschreitende normative Verfestigung und Schließung dieser internen Märkte - in der Bundesrepublik überwiegend erst in den späten 60er und frühen 70er Jahren. In einem letzten Kapitel - Kapitel XI - sei versucht, auf einer Zusammenfassung aufbauend, erste Schlußfolgerungen zu möglichen Entwicklungslinien der Arbeitsmarktstruktur in den späten 80er und 90er Jahren zu ziehen.

Der in den Kapiteln VIII, IX und X skizzierte historische Ablauf folgt, so wird unterstellt, einem für alle west- und mitteleuropäischen Industriestaaten prinzipiell gleichartigen Muster, das sich allerdings unter dem Einfluß von nationalspezifischen Ausgangslagen, Entwicklungspotentialen und Lösungskonstellationen in den meisten Ländern auf jeweils besondere Weise konkretisierte und ausformte. Es wäre sehr reizvoll, diesen nationalen Entwicklungsvarianten nachzugehen, die sich sicherlich auch in unterschiedlich akzentuierten Potentialen zukünftiger Entwicklung niederschlagen. Welche Mühe und welchen Aufwand dieses machen würde, läßt sich freilich anhand einiger in jüngster Zeit vorgelegter international vergleichender Analysen von Arbeitsmarktstrukturen mit jeweils deutlich engerem Zu-

griff erlauben.<sup>1)</sup> Notgedrungen beschränken sich deshalb die beiden Hauptkapitel dieses Teils - IX und X - in allen detaillierteren Darlegungen auf die Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland.

---

1) Köhler, Ch.; Sengenberger, W.: Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1983, und Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.



## KAPITEL VIII

### DIE EUROPÄISCHE PROSPERITÄT NACH DEM ZWEITEN WELTKRIEG

Im öffentlichen Bewußtsein wie in der wissenschaftlichen Diskussion war bislang die Vorstellung kaum umstritten, daß der schnelle und nachhaltige wirtschaftliche Aufschwung, der in allen europäischen Industrienationen einige Jahre nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs einsetzte, im wesentlichen einem natürlichen Entwicklungspfad moderner, industriell-kapitalistischer Volkswirtschaften entsprach, von dem freilich Europa im allgemeinen und das Deutsche Reich im besonderen als Folge politischer Fehlentscheidungen immer wieder abgewichen waren. In dieser Sicht der Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg ist kein Platz für die tiefgreifenden Veränderungen und grundlegend neuartigen Strukturparameter, von denen eben, im vorausgegangenen Kapitel, festgestellt worden war, daß sie allein in der Lage sind, zu erklären, daß und wie es zu einer weitverbreiteten Schließung interner Arbeitsmärkte und der Durchsetzung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation in dem hier benutzten restriktiven Sinne kommt.

In den letzten Jahren mehrten sich allerdings die Versuche, die europäische Nachkriegsentwicklung neu zu interpretieren. Der Verfasser hat vor einiger Zeit einen Entwurf einer solchen neuen Sichtweise vorgelegt, demgemäß sowohl massenhafte Verbreitung interner Arbeitsmärkte wie deren fortschreitende Segmentierung sehr plausibel bestimmbare Folgen einer Wachstumskonstellation wären, die sich grundlegend von allem unterscheidet, was die europäischen Industrienationen bis dahin gekannt hatten (aber gewisse Verwandtschaften mit den Verhältnissen aufweist, wie sie in den Vereinigten Staaten

bereits in der Zwischenkriegszeit geherrscht hatten).<sup>1)</sup> Als Grundlage für die beiden folgenden Kapitel ist diese Sicht zunächst in großen Umrissen (freilich unter Verzicht auf alle historisch-statistischen Belege) darzustellen.

## **1. Die Vorgeschichte: Stagnation und krisenträchtige Wachstumsblockierung zwischen 1914 und 1945/50**

### **a) Das Ende der europäischen Exportdynamik**

Mit dem Ersten Weltkrieg ging eine jahrzehntelange starke Expansion des Welthandels zu Ende, deren Dynamik vor allem dem wachsenden Export von Industrieprodukten (überwiegend europäischer Provenienz) in die nicht industrialisierten Teile der Welt entsprang und die allen Industrienationen eine Periode lang anhaltender Prosperität beschert hatte. Das Zusammentreffen einer Reihe von Ursachen - der weitgehende Ausfall des vor 1914 sehr bedeutsamen russischen Marktes, die Konkurrenz neuer außereuropäischer Industrienationen, sinkende Kaufkraft vieler Entwicklungsländer und zunehmende Turbulenzen im internationalen Währungs- und Kreditsystem - bewirkten, daß nach dem Ersten Weltkrieg:

- o weltweit die Exportmöglichkeiten für Industrieprodukte nicht mehr, wie bisher, schneller, sondern eher langsamer zunahmen als die Industrieproduktion selbst;
- o die europäischen Industrienationen, Sieger wie Besiegte, sich mit einem wesentlich bescheideneren Anteil am Gesamtvolumen der exportierten Industrieprodukte begnügen mußten.

---

1) Lutz, B.: Der kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt/New York 1984.

Da das Wachstum der europäischen Volkswirtschaften bis zum Ersten Weltkrieg vor allem von der Dynamik steigender Industriexporte getragen war, traf dies alle europäischen Nationen (freilich die Besiegten noch etwas mehr als die Sieger, die "Habenichtse" noch etwas mehr als die Hegemonialmächte großer Kolonialreiche) sehr schwer:

Auch die Länder, deren Infrastruktur und Industrie kaum unter Kriegsfolgen oder Reparationen gelitten hatten, erreichten erst ein Jahrzehnt nach Kriegsende mühsam wieder das Produktionsniveau von 1913; und auch dies, am Vorabend der Weltwirtschaftskrise, nur für kurze Zeit.

Erstmals in ihrer Geschichte mußten die europäischen Industrienationen in den zwanziger Jahren die Erfahrung anhaltender Massenarbeitslosigkeit machen. Im reichen Großbritannien, als Siegernation und größte Kolonialmacht der Erde in einer relativ günstigen Position, fiel die Zahl der Arbeitslosen selbst auf dem Höhepunkt von Konjunkturaufschwüngen kaum unter die Maximalwerte, die vor 1914 die Talsohle von Rezessionen markierten. Und im Deutschen Reich verharrte die Arbeitslosenquote auch im konjunkturell besten Jahr 1927 auf einem Niveau, das vor dem Krieg selbst in den schlechtesten Jahren bei weitem nicht erreicht wurde.

Überdies waren auch die konjunkturellen Ausschläge in den zwanziger Jahren gleichzeitig heftiger und schneller als je in den vorausgegangenen Jahrzehnten.

So nimmt es nicht Wunder, daß alle europäischen Regierungen zunächst tatenlos, dann die deflationistischen Tendenzen noch verstärkend, in die Weltwirtschaftskrise hineinstolperten, die vielen zeitgenössischen Beobachtern als natürlicher Endpunkt einer seit langem angelegten Entwicklung erschien.

Ganz offenkundig war es den europäischen Industrienationen bis zum Beginn der Rüstungskonjunktur in den späten dreißiger Jahren (die mit dem Schrecken des Krieges ihr Ende unvermeidlich selbst hervorbrachte) nicht gelungen, die erlahmte Dynamik des Exports durch einen neuen Entwicklungsimpuls, nämlich eine anhaltend expandierende Inlandsnachfrage, zu ersetzen und damit ein sich selbst tragendes binnenwirtschaftliches Wachstum in Gang zu bringen (wie es zur gleichen Zeit zumindest zeitweise in den Vereinigten Staaten von Amerika bestand).

Daß dies nicht gelang, darf nun freilich nicht als einfaches Versagen des politisch-administrativen Systems verstanden werden; die eigentliche Ursache hierfür muß vielmehr in grundlegenden sozioökonomischen Strukturen der europäischen Industrienationen gesucht werden, die sich im Zuge der bisherigen Industrialisierung herausgebildet und das exportorientierte Wachstum bis zum Ersten Weltkrieg wesentlich getragen hatten.

## **b) Eine duale Wirtschaftsstruktur**

Die Anfänge der europäischen Industrie entstanden im wesentlichen als Inseln in einem noch weitgehend geschlossenen und intakten Milieu traditioneller Lebens- und Wirtschaftsweisen. Erst im Laufe des 19. Jahrhunderts bildete sich, als Ergebnis des raschen industriewirtschaftlichen Wachstums und gestützt auf eine immer effizientere und feingliedrigere Verkehrsinfrastruktur, ein zunehmend komplexes und vernetztes Produktions- und Verteilungssystem heraus, das von industrieller Technik, großbetrieblicher Organisation und kapitalistischen Entscheidungskalkülen geprägt ist.

Doch darf man den Durchdringungsgrad industrieller Produktionsweisen und marktwirtschaftlicher Distributions- und Verkehrsformen nicht überschätzen, der noch in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts selbst in den industriell höchstentwickelten europäischen Natio-

nen erreicht war. Überall stand hier dem modernen Sektor ein immer noch bedeutsamer traditioneller Sektor gegenüber, der gewissermaßen im Abseits des Industrialisierungsprozesses verharnte, dem der größte Teil der Landwirtschaft, große Teile von Handwerk und Einzelhandel und viele Dienstleistungen (sowie in mancher Hinsicht auch die Hauswirtschaft der meisten Arbeitnehmerfamilien) zuzurechnen sind und der nahezu das gesamte flache Land, aber auch die Mehrzahl der Märkte und kleineren Städte noch vollständig beherrschte.

Dieser traditionelle Sektor unterscheidet sich vor allem nach drei Merkmalen vom industriellen Sektor:

(1) Während dieser ganz überwiegend an einem großräumigen Markt von nationalen, wenn nicht internationalen Dimensionen orientiert ist, auf dem abstrakte Nutzenabwägungen das Anbieter- wie Nachfrageverhalten steuern, ist der traditionelle Sektor noch in starkem Maße von **Prinzipien der Bedarfsdeckung** bestimmt. Seine Produkte und Leistungen dienen ganz überwiegend der Befriedigung unmittelbarer Lebensbedürfnisse. Auch dort, wo rein subsistenzwirtschaftliche Selbstversorgung bereits an Bedeutung verloren hat, reduziert sich doch der typische Absatzmarkt auf kleinräumige, durch dichte soziale Kontakte charakterisierte Nahversorgung, bei der allenfalls einzelne Verarbeitungs- und Handelsstufen zwischen Erzeuger und Endverbraucher geschaltet sind.

(2) Während für den industriellen Sektor die auf Rentabilitätskalkül und bürokratische Herrschaft gegründete großbetriebliche Organisation charakterisiert ist, besteht die vorherrschende Organisationsform des traditionellen Sektors im **familienwirtschaftlichen Kleinbetrieb**. Auch dort, wo überwiegend für den Markt produziert wird, dominiert doch weiterhin das Bestreben, mit dem Betrieb den Familienangehörigen "ein Auskommen" zu sichern, statt möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften.



(3) Während der industrialisierte Sektor Lohnarbeit selbst in unternehmensleitenden Funktionen zur Regel gemacht hat, dominieren im traditionellen Sektor noch **Arbeitsformen**, bei deren Zustandekommen und innerer Ausgestaltung Marktmechanismen kaum eine Rolle spielen: Ein Großteil der im traditionellen Sektor beschäftigten Arbeitskräfte ist in seiner Eigenschaft als Angehöriger der den Betrieb tragenden Familie erwerbstätig; und auch die Arbeitskräfte, die als Gesinde, Lehrlinge, Gesellen oder Handlungsgehilfen im formalen Sinne Arbeitnehmer sind, partizipieren doch faktisch weitgehend an dem subsistenzwirtschaftlichen Lebenszusammenhang, in dem Betrieb und Haushalt nur unvollkommen, wenn überhaupt, voneinander getrennt sind.

### **c) Intersektoraler Austausch und positive Rückkoppelung**

Moderner und traditioneller Sektor entsprechen keiner bloß statistischen Untergliederung der Volkswirtschaft. Sie sind viel eher als jeweils eigenständige ökonomische Universen zu betrachten; Güter, Geld und Menschen zirkulieren zwischen ihnen nicht frei und beliebig, sondern ganz überwiegend im Rahmen stark "strukturierter" Austauschbeziehungen, von denen vor allem drei hervorzuheben sind:

(1) **Aus dem traditionellen Sektor**, der - als direkte Folge seiner besonderen Sozialverhältnisse - einen großen Bevölkerungsüberschuß aufweist, **rekrutiert der expandierende industriell-marktwirtschaftliche Sektor den Großteil seines Bedarfs an zusätzlichem Personal**: Aus familienangehörigen Arbeitskräften werden (großbetriebliche) Lohnarbeiter.

(2) **Die Lohnarbeiterschaft des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors deckt ihre Lebensbedürfnisse ganz überwiegend durch Güter und Leistungen des traditionellen Sektors**: Von den Löhnen, die von den Betrieben des modernen Sektors gezahlt werden, fließt der größte

Teil nicht unmittelbar in diese zurück, sondern wird im traditionellen Sektor vereinnahmt.

(3) **Soweit** mit diesen Mitteln im Folgezuge **Güter und Leistungen des modernen Sektors beschafft werden, geschieht dies ganz überwiegend zu investiven Zwecken**, sei es zur verbesserten Ausrüstung und Ausstattung des einzelnen Betriebes bzw. Haushalts, sei es - über entsprechende Umlagen und Abgaben - zum Ausbau von öffentlicher Infrastruktur; die Deckung laufenden Bedarfs spielt nur eine untergeordnete Rolle.

In diesen Austauschbeziehungen ist ein Wirkungsmechanismus vom Typ einer "positiven Rückkoppelung" angelegt: Positive wie negative Impulse der Entwicklung des modernen Sektors werden vom traditionellen Sektor nicht - wie dies bei "negativer Rückkoppelung" der Fall wäre - abgefedert und ausgeglichen, sondern jeweils verstärkt auf den modernen Sektor zurückgeworfen. Hierbei spielen Arbeitsmarkt und Lohngesetz eine zentrale Rolle.

Solange der industriell-marktwirtschaftliche Sektor unter dem Impuls expandierender Exporte wächst, erschließt er sich auch binnenwirtschaftlich neue Absatzmärkte, obwohl er im Interesse einer starken Wettbewerbsposition am Weltmarkt durch Nutzung der aus dem traditionellen Sektor abwandernden Überschußbevölkerung und der hierdurch erzeugten Arbeitsmarktkonkurrenz dafür Sorge tragen muß (und sehr effektiv Sorge tragen kann), daß die Löhne seiner Beschäftigten niedrig bleiben.

Dennoch nimmt in den Familien/Betrieben des traditionellen Sektors sowohl die Bereitschaft wie die Fähigkeit zum Kauf von Produkten (und partiell auch Leistungen) des modernen Sektors stark zu: da trotz stagnierender Lohnsätze dank des Anwachsens der Arbeitnehmerschaft im modernen Sektor bei deren Versorgung steigende Barerlöse erzielt werden; da sich wegen der Entlastung vom Bevölke-

rungsüberschuß diese steigenden Barerlöse auf weniger Personen konzentrieren; und da im gleichen Zuge auch das Bedürfnis steigt, den Arbeitsanfall (zunächst wohl vor allem bei Spitzenbelastung, insbesondere zu Erntezeiten) durch Investitionen zu reduzieren.

Auf diese Weise wird die zunächst ausschließlich exportinduzierte Prosperität dann zunehmend binnenwirtschaftlich abgestützt, wenngleich die Masse der Arbeitnehmerhaushalte hiervon allenfalls insofern profitiert, als es Arbeit für alle - wenngleich zu nach wie vor niedrigen Lohnsätzen - gibt und in vielen Haushalten mehrere Personen erwerbstätig sein können.

Diese **"Prosperitätsspirale"**, bei der die sekundäre Prosperität im traditionellen Sektor die positiven Effekte expandierenden Außenhandels immer wieder verstärkt, **schlägt jedoch nach dem Ersten Weltkrieg in eine "Depressionsspirale" um, wenn der Export ins Stocken kommt:** Dann benötigt die Industrie kaum zusätzliche Arbeitskräfte; die Summe der im modernen Sektor verdienten Löhne und Gehälter schrumpft eher, als daß sie wächst; und damit schwindet sehr rasch auch die Fähigkeit des traditionellen Sektors, Güter und Leistungen aus dem industriell-marktwirtschaftlichen Sektor zu beziehen (es sei denn um den Preis einer bald existenzbedrohenden Verschuldung). Diese Spirale läßt sich - das Scheitern der z.T. ausgesprochen kühnen sozialpolitischen Experimente der Weimarer Republik spricht hierfür eine sehr deutliche Sprache - nicht dauerhaft blockieren, solange der Mechanismus des Lohngesetzes und seine effiziente Nutzung unter dem doppelten Druck der sich im traditionellen Sektor nun wieder aufstauenden Bevölkerungsüberschüsse einerseits und der verschärften Weltmarktkonkurrenz andererseits jede dauerhafte (d.h. im nächsten Konjunkturabschwung nicht wieder rückgängig gemachte) Anhebung der Lohneinkommen verhindern. Und ohne steigende Löhne ist wiederum - wie sowohl die amerikanische Entwicklung der 20er Jahre wie die europäische Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg

belegen - kein originäres, auf expandierende Binnenmärkte gegründetes Wachstum in Gang zu setzen.

## **2. Wohlfahrtsstaat und Neutralisierung des Lohngesetzes als die historische Leistung der Nachkriegszeit**

Diese depressive, wachstumsblockierende Grundkonstellation, die sich mit dem Ersten Weltkrieg etabliert hatte, blieb auch über das Ende des Zweiten Weltkrieges hinaus erhalten. Nach dem Ende der Feindseligkeiten und der Beseitigung der drückendsten Kriegsschäden befanden sich deshalb alle europäischen Nationen, Sieger wie Besiegte, in einer Lage, die eher noch auswegloser erscheinen mußte, als sie es in den 20er und 30er Jahren war:

Die Weltmarktposition Europas hatte sich diesmal im Gefolge des Krieges noch weit mehr verschlechtert als nach 1914/18. Schon die Hoffnung, wenigstens die Absatzmärkte und Einflußgebiete der Zwischenkriegszeit halten zu können, erschien kaum berechtigt.

Binnenwirtschaftlich hatte sich während des Krieges und vor allem in der unmittelbaren Nachkriegszeit der traditionelle Sektor zumeist erneut, wenn auch provisorisch, gefestigt; und in seinen Betrieben/Haushaltungen lebten große Massen von Arbeitskräften, die jederzeit bereit waren, schon auf kleine, vom modernen Sektor ausgehende Mobilitätsanreize zu reagieren. Überdies lastete ein riesiges akutes Neuangebot, das in von Land zu Land verschiedener Mischung aus entlassenen Soldaten, aus heimkehrenden Gefangenen und Fremdarbeitern sowie aus Flüchtlingen und Heimatvertriebenen bestand, auf dem Arbeitsmarkt.

So schienen alle Voraussetzungen für ein geradezu dramatisch effizientes Funktionieren des Lohngesetzes gegeben, das damit noch härter als in der Zwischenkriegszeit jede dauerhafte binnenwirtschaft-

liche Expansion blockieren mußte: weil einerseits die Versorgung der nationalen Volkswirtschaften mit den unbedingt benötigten Rohstoffen und Nahrungsmitteln nur durch forcierten Export möglich war, der mehr als je zuvor niedrige Lohnkosten erforderte; weil andererseits große Mengen von - z.T. sehr qualifizierten und erfahrenen - Arbeitskräften bereitstanden, die willig waren, fast zu jedem Preis eine Arbeit aufzunehmen.

Daß es dennoch nicht zu dem Zusammenbruch der europäischen Volkswirtschaften kam, den viele Beobachter befürchtet hatten, daß es vielmehr möglich war, den kurzlebigen Exportboom im Gefolge des Korea-Krieges in ein langanhaltendes binnenwirtschaftliches Wachstum zu überführen - dieses war offenbar nur möglich, weil es den europäischen Nationen in den frühen 50er Jahren gelang, den Lohnmechanismus und damit die "depressive Spirale" weitgehend zu blockieren.

Ein Bündel von teilweise sehr weitreichenden, allerdings den Zeitgenossen in ihrer Bedeutung zumeist kaum bewußten gesellschaftlichen Innovationen, die man unter den gemeinsamen Oberbegriff des Wohlfahrtsstaates zusammenfassen kann, stellte zweierlei sicher:

- o Einerseits setzten sie dem Einzelbetrieb Daten, die es ihm unmöglich oder unrentabel machten, jede sich jeweils aktuell bietende Gelegenheit zu nutzen, um mittels der Lohnkonkurrenz zwischen Arbeitskräften die Löhne zu drücken;
- o auf der anderen Seite ließen sie neue Einkommenskreisläufe entstehen, die durch die von ihnen hervorgebrachte neue Nachfrage der Wirtschaft alternative, zu lohnsenkender Politik lukrative Möglichkeiten der Rentabilitätssicherung bzw. -verbesserung eröffneten.

Drei Bestandteile dieser wohlfahrtsstaatlichen Konstellation (die natürlich je nach der nationalen Tradition und den aktuellen Verhältnissen bei Kriegsende von Land zu Land im Detail anders aussieht) sind besonders hervorzuheben:

**(1) Staatsinvention und Nachfragesteuerung stabilisieren die binnenwirtschaftliche Nachfrage** und damit auch das volkswirtschaftliche Lohnniveau.

Im Falle der Bundesrepublik Deutschland geschah dies vor allem auf dreifache Weise: einmal durch fiskalische und monetäre Maßnahmen zur Glättung des Konjunkturzyklus; des weiteren durch Lohnersatzleistungen verschiedener Art, mit deren Hilfe Schwankungen der individuellen Lohneinkommen zumindest partiell kompensiert werden; endlich durch gezielte Schaffung zusätzlicher Nachfrage in denjenigen Sektoren und Regionen, in denen besonders große Arbeitskräfteüberschüsse existierten.

**(2) Durch arbeitsrechtliche Regelungen, durch Leistungen des Sozialversicherungssystems und durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen wird verhindert, daß - z.B. im Konjunkturabschwung oder in strukturschwachen Regionen - ein ausreichend leistungsfähiges Angebot auf dem Arbeitsmarkt auftritt, das aufgrund seiner wirtschaftlichen und sozialen Lage gezwungen ist, Lohnsätze zu akzeptieren, die deutlich unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegen.**

Im Falle der Bundesrepublik Deutschland konnte hierbei in recht großem Umfang auf Konzepte, Regelungen und Institutionen aus den 20er Jahren, wenn nicht aus der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg, zurückgegriffen werden, die es lediglich auszubauen, zu vervollständigen und in ihrer Wirksamkeit zu steigern galt. Als Beispiele seien hier genannt: die Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle, der Ausbau des Kündigungsschutzrechtes und die Ausweitung des der Arbeitsverwaltung zur Verfügung stehenden Instrumentariums.

(3) Ein dritter und zentraler Bestandteil dieser wohlfahrtsstaatlichen Konstellation kann als **"aktive" oder "dynamische" Lohnpolitik** bezeichnet werden, worunter jegliche Form kollektiver oder sonstwie institutionalisierter Festlegung von Löhnen und Gehältern zu verstehen ist, **die eine tendenziell stetige Dynamik von Lohnsumme und Lohnniveau auf gesamtwirtschaftlicher Ebene** sicherstellt.

Im Falle der Bundesrepublik Deutschland bestand die entscheidende Innovation in dem faktischen Konsens, der sich Anfang der 50er Jahre zwischen den Tarifpartnern darüber herausbildete, daß steigende Tariflöhne nicht nur (hierauf hatten sich auch die gewerkschaftlichen Forderungen noch 1949/50 im wesentlichen beschränkt) die Geldentwertung ausgleichen, sondern zusätzlich hierzu dem realen Produktivitätsfortschritt folgen sollen.

Es ist unmittelbar evident, daß mit dieser - historisch ganz neuartigen - **wohlfahrtsstaatlichen Konstellation eine der** im vorausgehenden Kapitel definierten **notwendigen Bedingungen für die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation** realisiert ist, **nämlich eine veränderte soziale, rechtliche und politische Stellung der Arbeitnehmer**, deren Interessen nunmehr weit größeres ökonomisches wie politisches Gewicht besitzen als je zuvor in der Geschichte der Industrienationen. Zentrale Bestandteile der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation erfüllen jahrzehntealte Forderungen der organisierten Arbeitnehmerschaft (wie z.B. generalisierte und leistungsfähige Alters- und Krankenversicherung) oder entsprechen sogar zentralen Zielen der Gewerkschaften (wie vor allem dynamische Lohnpolitik). Überdies kann die wohlfahrtsstaatliche Konstellation ihre ökonomische Rolle effizient nur spielen, wenn sie von einem gesellschaftlichen und politischen Mindestkonsens getragen wird, der direkt oder indirekt der Arbeitnehmerschaft vielfältige und weitreichende Einflußmöglichkeiten eröffnet.

### 3. Neue Lebensweise und Massenproduktion und die Absorption des traditionellen Sektors

Noch in den ersten Jahren nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges bestand in allen europäischen Industrienationen ein traditioneller Sektor beträchtlicher Stärke. Dieser traditionelle Sektor, dessen Stabilität bis dahin genau darauf gegründet war, daß seine ärmeren Teile die Definition des Existenzminimums vorgaben, an dem sich dann auch das Lohnniveau des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors orientierte, wurde von der wohlfahrtsstaatlichen Neutralisierung des Lohngesetzes, dem hierdurch ermöglichten Reallohnanstieg und deren Folgewirkungen in seinen Grundfesten erschüttert und innerhalb von zwei bis drei Jahrzehnten weitgehend zerstört. Hierdurch **wurden dem industriell-marktwirtschaftlichen Sektor** - im Zuge eines Prozesses, den man in Analogie zur "äußeren Landnahme" des kolonialen und wirtschaftlichen Imperialismus als "innere Landnahme" bezeichnen könnte - **exzeptionell günstige Expansionschancen eröffnet**, die ihrerseits wiederum einen schnellen Anstieg der Reallöhne nachgerade notwendig, aber eben auch problemlos möglich machten.

Zwei Prozesse wirkten hierbei, sich gegenseitig verstärkend, zusammen (auf deren Bedeutung für die Arbeitskräftestrategie der industriell-tertiären Betriebe im nächsten Kapitel ausführlicher einzugehen ist):

#### a) Neue Muster industriell-tertiären Konsums

Nachdem bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts Haushaltsführung und Lebensweise der großen Mehrzahl der Arbeitnehmer des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors noch stark vom traditionellen Sektor, seinen Produkten und den für ihn charakteristischen Praktiken, Regeln und Prinzipien der Lebensführung geprägt waren, setzte sich im Zeichen steigenden Massenwohlstandes innerhalb von zwei bis drei Jahrzehnten fast überall in Europa eine "neue Lebensweise" durch



(die sich in wesentlichen Zügen in der "middle-class" der USA zwischen den beiden Kriegen entwickelt hatte). Ein zentrales Charakteristikum dieser neuen Lebensweise ist, daß zur Befriedigung der wesentlichen materiellen und eines Gutteils der immateriellen Bedürfnisse Güter und Leistungen nachgefragt und genutzt werden:

- o die nur dank industrieller Technik und industrieller Organisation existieren bzw. funktionieren können;
- o deren Produktion von marktwirtschaftlichen Rentabilitätskalkülen gesteuert wird;
- o deren Distribution über weitgehend anonyme großräumige Märkte geschieht.

Typische Erzeugnisse und Leistungen des traditionellen Sektors sind hingegen, ist diese neue Lebensweise einmal etabliert, aus der alltäglichen Versorgung des weitaus größten Teils der Bevölkerung nahezu völlig verschwunden; damit ist auch die Existenzgrundlage dieses Sektors weitgehend zerstört.

Die Verdrängung des traditionellen Sektors aus der laufenden Versorgung der Bevölkerung vollzog sich vor allem auf dreifache Weise:

1. Es gelang dem marktwirtschaftlichen Sektor, einen großen (und lange Zeit hindurch ständig wachsenden) Teil des mit steigenden Löhnen verfügbaren zusätzlichen Einkommens zu absorbieren.
2. Es vollzog sich eine zunehmende Substitution typischer Erzeugnisse des traditionellen Sektors durch industrielle Güter und durch nach großbetrieblich-marktwirtschaftlichen Prinzipien erbrachte Leistungen.

3. Mehr oder minder große Restbestände des traditionellen Sektors - Betriebe und/oder bisher hier erzeugte Güter und Leistungen - wurden vom industriell-marktwirtschaftlichen Sektor aufgesogen und den in ihm herrschenden Gesetzen industrieller Rationalität und marktwirtschaftlicher Rentabilität unterworfen.

Dieser **Siegeszug des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors**, der letztendlich nur den - eher wenigen - Betrieben des traditionellen Sektors eine Überlebenschance ließ, die bereit und in der Lage waren, sich seinen Gesetzen zu unterwerfen und sich auf ihrer Grundlage neu zu etablieren, **beruhte** offenbar **auf einer ganzen Reihe von** sich teilweise wechselseitig verstärkenden **Konkurrenzvorteilen**, von denen vor allem drei zu nennen sind:

Eine erste Überlegenheit des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors bestand in seiner Fähigkeit, Güter und Leistungen mit einem sehr hohen Nutzwert anzubieten, denen der traditionelle Sektor nichts Vergleichbares gegenüberstellen kann: Automobil, Radio und Fernsehen sind charakteristische Beispiele hierfür. Nicht zuletzt auf solche Güter konzentrierte sich bald auch ein Großteil des mit steigenden Verdiensten (und wachsender Zahl der Verdienner je Haushalt) zusätzlich verfügbaren Einkommens.

Ein weiterer Konkurrenzvorteil des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors ist dessen mit dem Begriff des Skalen-Effektes nur unvollständig umschriebene Fähigkeit, die Preise seiner Güter bzw. Leistungen bei steigendem Absatz zu senken. In dem Maße, in dem sich der industriell-marktwirtschaftliche Sektor die große Masse der Haushaltungen als neuen Absatzmarkt erschließt, entstehen immer mehr spezialisierte Fertigungsstätten und Vertriebsorganisationen, deren technische und wirtschaftliche Effizienz durch kumulative Lernprozesse, durch zunehmende Verfügbarkeit spezifischer Technik und durch wachsende Serien- und Betriebsgröße nachhaltig gesteigert werden kann. Dem haben die Betriebe des traditionellen Sektors we-

nig entgegensetzen; und dort, wo sie dies - beispielsweise in der Landwirtschaft durch Produktspezialisierung und vermehrten Einsatz von Chemie - dennoch versuchten, taten sie hiermit einen kaum mehr rückgängig zu machenden ersten Schritt zur Übernahme industriell-marktwirtschaftlicher Produktionsweisen und Prinzipien der Wirtschaftsführung.

Hiermit eng verbunden ist ein dritter Konkurrenzvorteil des industriell-marktwirtschaftlichen über den traditionellen Sektor, der daraus resultiert, daß auch die Haushaltungen des traditionellen Sektors in dem Maße dem Einfluß der neuen Lebensweise ausgesetzt sind, in dem diese sich mit zunehmendem Massenwohlstand in der restlichen Bevölkerung ausbreitet. Die mit der neuen Lebensweise verbundenen Konsummuster und Versorgungsstandards sind jedoch mit den herkömmlichen, noch stark subsistenzwirtschaftlich geprägten Prinzipien der Wirtschafts- und Lebensführung im traditionellen Sektor unvereinbar. Sie erzwingen deshalb die Umorientierung auf Maximierung der Barerlöse, was entweder zu verstärkter Technisierung und Kommerzialisierung führt, durch Verteuerung der Arbeitskosten die relative Wettbewerbsposition weiter verschlechtert oder dazu drängt, daß wenigstens ein Haushaltsmitglied Lohnarbeit im industriell-marktwirtschaftlichen Sektor annimmt.

### **b) Die Mobilisierung "traditioneller" Arbeitskraft**

Deshalb ist unmittelbares Komplement der Verdrängung des traditionellen Sektors aus der alltäglichen Versorgung der Bevölkerung, in der zunehmend Güter und Leistungen des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors dominieren, die Mobilisierung großer Teile der bisher im traditionellen Sektor gebundenen - ganz überwiegend familien-eigenen - Arbeitskräfte für - ganz überwiegend lohnabhängige - Erwerbstätigkeit im modernen Sektor; für die Bundesrepublik läßt sich das Volumen dieser Mobilisierung in den 50er und 60er Jahren auf

rund sieben Millionen, d.h. 50% der 1950 gezählten lohnabhängigen Beschäftigten schätzen.

Dieser Prozeß, der zunächst nur als Wiederaufnahme oder Fortsetzung der jahrzehntealten Abwanderung von Überschußbevölkerung des traditionellen in den modernen Sektor erschien, begann sehr schnell, ersteren seiner Substanz zu berauben, da er zunehmend auch dessen "Kernarbeitskräfte" erfaßte. Er wurde vor allem von drei - z.T. eng miteinander verbundenen - Mechanismen getragen.

(1) An erster Stelle ist **der vom kontinuierlich steigenden Lohnniveau im industriell-marktwirtschaftlichen Sektor ausgehende Anreiz** zu nennen: Während bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts das Lohnniveau im industriell-marktwirtschaftlichen Sektor nicht nennenswert über das Existenzminimum steigen konnte, das - noch weitgehend naturalwirtschaftlich definiert - in den ärmeren Teilen des traditionellen Sektors bestand (weil andernfalls sofort massive Wanderungsbewegungen mit entsprechenden Arbeitsmarkteffekten ausgelöst worden wären), geht nunmehr von den tendenziell ständig steigenden Löhnen und den sich parallel hierzu in vieler Hinsicht verbessernden sonstigen Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeitverkürzung) ein stets wachsender, permanenter Sog aus, der immer größere Teile der Bevölkerung im traditionellen Sektor unter Abwanderungsdruck setzt. Verbleib im eigenen Betrieb (bzw. im eigenen Haushalt) muß immer mehr gegen die immer überzeugungskräftigere Logik ökonomischen Nutzens gerechtfertigt werden. Und in dem Maße, in dem hierbei bloßes Beharrungsvermögen oder auch bewußtes Festhalten an tradierten Werten ins Hintertreffen geraten, beginnt dann entweder, wie eben gezeigt, eine nicht mehr rücknehmbare Veränderung der Wirtschaftsweise; oder Familienmitglieder (oftmals zunächst die Söhne, später dann auch der Vater und Betriebsleiter) nehmen Lohnarbeit im industriell-marktwirtschaftlichen Sektor an. Auch wenn dies vielfach anfänglich nur vorübergehend und z.B. mit der Absicht geschieht, die baren Mittel zu beschaffen, die zu einer Modernisierung

des Familienbetriebs (oder zur Beschaffung zentraler Elemente moderner Haushaltsausstattung) notwendig sind, wird doch die neue Erwerbsweise über kurz oder lang zum Dauerzustand.

(2) Dieser Abwanderungsanreiz steigender Löhne wirkt um so stärker, als gleichzeitig - als zweiter Mechanismus - **im Gefolge wohlfahrtsstaatlicher Politik auch die wirtschaftliche und soziale Unsicherheit sichtbar schwindet, die bislang das Lohnarbeiterdasein kennzeichnete.** In der Nutzenabwägung zwischen Aufrechterhaltung des eigenen Betriebes oder Aufnahme von Lohnarbeit in einem Betrieb des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors, zu der sich fortschreitend fast alle Familien des traditionellen Sektors gezwungen sehen, verliert das noch in der Zwischenkriegszeit sehr realistische Argument zunehmend an Gewicht, daß nur der eigene Besitz auch in schlechten Zeiten ausreichend Sicherheit bietet.

(3) Hierzu kommt als dritter Mechanismus **der immer mächtigere Einfluß der neuen Lebensweise:** In vielen Fällen sind ja die für sie konstitutiven Verbrauchsstandards, Zeitbudgets und Verhaltensorientierungen mit einer Fortführung des Familienbetriebes nach traditionellen Prinzipien unvereinbar. Die Beschaffung der zunehmend als unverzichtbar erachteten technischen Güter ist allenfalls mit Hilfe zusätzlichen Lohneinkommens möglich. Und das für die neue Lebensweise typische Konzept von Freizeit (als frei verfügbare Tages- oder Wochen- oder Jahreszeit) steht in offenem Widerspruch mit der überkommenen, zumindest partiell noch auf Eigenversorgung abgestellten Produktions- und Wirtschaftsweise.

Auf diese Weise steht den Betrieben des modernen, industriell-marktwirtschaftlichen Sektors während vieler Jahre ein sehr reichliches Neuangebot an Arbeitskräften zu Verfügung, das sich mit hoher Elastizität den zyklischen Schwankungen ihres - tendenziell in dieser Zeit stark wachsenden - Arbeitskräftebedarfs anpaßt (da dieser von den gleichen Mechanismen gesteuert wird wie die Angebots-

mobilisierung). Hierauf, wie auf die besonderen Qualitäten dieses Typs von Arbeitskraft und ihrem Nutzen für bestimmte betriebliche Arbeitskräftestrategie ist nunmehr ausführlicher einzugehen.



## KAPITEL IX

### DIE AUSBREITUNG VON ARBEITSKRÄFTESTRATEGIEN DES INTERNEN MARKTES IN DER NACHKRIEGSPROSPERITÄT

Fragt man nach den Konsequenzen der wirtschaftlichen Prosperität der europäischen Industrienationen nach dem Zweiten Weltkrieg, deren Voraussetzungen und Impulse im vorausgehenden Kapitel skizziert wurden, für die Entwicklung der Arbeitsmarktstruktur, so scheinen zwei komplementäre Thesen, wie nunmehr zu zeigen, größte Plausibilität zu besitzen:

- o Der Beginn des wirtschaftlichen Aufschwungs geschah in einer Konstellation, in der die Chancen für die verbreitete Existenz betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes eher gering waren;
- o im Laufe der Entwicklung entstehen hingegen sukzessive besonders günstige Bedingungen dafür, daß eine große und wachsende Zahl von Betrieben ihre Arbeitskräftestrategie zunehmend stärker an der internen Lösung von Arbeitskräfteproblemen orientieren.

An drei Tatbeständen sei dies, Überlegungen aus vorherigen Kapiteln (insbesondere auch aus Kapitel IV) aufnehmend, etwas ausführlicher demonstriert:

1. Durch einen ausgeprägten **Betriebsgrößeneffekt** des Wirtschaftswachstums waren immer mehr Betriebe mit einem immer größeren Anteil am volkswirtschaftlichen Arbeitsplatzbestand erstmalig oder deutlich stärker als bisher in der Lage, eine Arbeitskräftestrategie des internen Marktes erfolgreich zu praktizieren.



2. Die charakteristische **Entwicklung von Produktion, Produkttechnik und Produktionsweise** in der Nachkriegsprosperität ließ einen neuartigen Qualifikationsbedarf entstehen, dessen interne Deckung durch entsprechende Auslegung der Arbeitsorganisation gleichzeitig tendenziell leichter wurde.

3. Die für die Prosperitätsphase typische, wenn nicht sogar konstitutive **Struktur des Arbeitskräfteangebots** und seine Veränderung legten ihrerseits all den Betrieben, die überhaupt hierzu in der Lage waren, zunehmend nachdrücklich eine Arbeitskräftestrategie des internen Marktes nahe.

Aus diesen Entwicklungen und ihrem Zusammenwirken resultiert ein **spezifisches Verlaufsmuster**, auf das unter 4. einzugehen sein wird: Die Herausbildung der neuen internen und externen Bedingungen betrieblicher Arbeitskräftepolitik geschah nämlich so, daß sich die von ihnen vor allem im Laufe der 60er Jahre induzierte erstmalige oder verstärkte Orientierung betrieblicher Arbeitssysteme an der internen Lösung von Arbeitskräfteproblemen zumeist auf fast unmerkliche, "schleichende" Art und nicht als explizite Option mit strategischem Charakter durchsetzte, die bestehenden Arbeitssysteme vom Typ einer tayloristischen Arbeitsorganisation oder eines Facharbeiterbetriebes zunächst meist nur überlagernd und erst langsam transformierend.

Methodisch wäre es zweifellos reizvoll gewesen, die vielen, aber höchst disparaten Evidenzen zusammenzutragen, mit deren Hilfe sich diese Entwicklungen und ihre Wirkungen im Detail nachzeichnen ließen. Doch kann und soll es in dem hier vorgelegten Argumentationszusammenhang lediglich darum gehen, elementare Tatbestände, Strukturen und Prozesse in sehr groben Strichen nachzuzeichnen; deshalb werden allenfalls, wenn greifbar, statistische Basisdaten herangezogen, deren Beleg- oder doch wenigstens Illustrationswert offenkundig ist und keiner näheren Erläuterung bedarf.

## 1. Wachsendes Gewicht von Großbetrieben

Zwar war die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland 1949/50, sieht man einmal von den damals noch nicht beseitigten Kriegsfolgen und Kriegsschäden ab, eine der modernsten und höchstindustrialisierten der Welt. Dennoch lag nicht einmal jeder fünfte Arbeitsplatz - ohne Landwirtschaft und öffentlichen Bereich - in einem Großbetrieb, wenn man hierzu alle **örtlichen Betriebseinheiten mit mehr als 500 Beschäftigten** rechnet.<sup>1)</sup> Da überdies noch ein rundes Viertel aller Beschäftigten in der Landwirtschaft mit ihrer extrem kleinbetrieblichen Struktur tätig war, kann man ohne Übertreibung sagen, daß in der privaten Wirtschaft großbetriebliche Arbeitsplätze und Beschäftigungsverhältnisse sowie auf sie gerichtete Arbeitskräftestrategien, von einigen Industrierevieren und Ballungszentren abgesehen, auch Anfang der 50er Jahre in der Bundesrepublik noch immer eher exzeptionelle als dominante Bedeutung hatten. Im Hinblick auf die Voraussetzungen zur Ausbreitung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Arbeitsmarktes fällt deshalb die Masse der Arbeitsplätze und Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Bereich - vor allem öffentliche Verwaltung, Bundesbahn und Bundespost - fast noch stärker ins Gewicht.<sup>2)</sup>

---

1) Arbeitsstättenzählung 1950 (ohne Saarland und Westberlin).

2) Die genaue Zahl der bei öffentlichen Arbeitgebern Beschäftigten und unter das öffentliche Dienstrecht fallenden Arbeitskräfte ist - zumindest an Hand der veröffentlichten Tabellen der amtlichen Statistik - nur annäherungsweise zu ermitteln: Bei Gebietskörperschaften und Sozialversicherung waren 1950 (ohne Saarland, einschl. Westberlin) 1,3 Millionen Personen beschäftigt, bei der Deutschen Bundespost 0,3 Millionen und bei der Bundesbahn 0,5 Millionen (Statistisches Bundesamt: Bevölkerung und Wirtschaft 1872-1972, S.236 f); hierzu kommen rund 0,3 bis 0,4 Millionen Beschäftigte in öffentlichen Einrichtungen des Bildungs- und Gesundheitswesens (geschätzt nach Arbeitsstättenzählung 1950). Dies ergibt insgesamt im öffentlichen Bereich, der in arbeitskräftestrategischer Perspektive zweifellos großbetrieblichen Charakter trägt, etwa ebenso viele Beschäftigte wie in Großbetrieben der privaten Wirtschaft.

Im Zuge des nachhaltigen, in den 50er Jahren zeitweise geradezu stürmischen Beschäftigungswachstums - von 16 Millionen Beschäftigten in nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsstätten im Jahre 1950 auf 23 Millionen im Jahre 1961 und gut 24 Millionen im Jahre 1970 - hat sich das Gewicht großbetrieblicher Arbeitsplätze nachhaltig erhöht: Fast 40% der zwischen 1950 und 1961 außerhalb der Landwirtschaft und außerhalb des öffentlichen Bereichs neu entstandenen Arbeitsplätze gehörten zu einem Betrieb mit mindestens 500 Beschäftigten; rechnet man auch den öffentlichen Bereich den Großbetrieben zu, so waren diese mit etwa 50% am Arbeitsplatzzuwachs der 50er Jahre beteiligt.

Drei Tendenzen kombinierten sich in dieser Entwicklung:

(1) Zweifellos am wichtigsten war die dominante Rolle der Großbetriebe in der Expansion des **Produzierenden Gewerbes**.

Im produzierenden Gewerbe (einschließlich Bergbau und Energieversorgung, aber ohne Bauwirtschaft) hat sich die Zahl der Beschäftigten zwischen 1950 und 1970<sup>1)</sup> von 7,3 auf 10,7 Millionen erhöht. Von diesen 3,4 Millionen zusätzlichen Arbeitsplätzen entfielen über 2,3 Millionen auf Betriebe mit mehr und nur gut eine Million auf solche mit weniger als 500 Beschäftigten; die Zahl der Arbeitsplätze in großen Betrieben hat sich in diesen 20 Jahren - von 2,2 auf 4,5 Millionen - mehr als verdoppelt; ihr Anteil an allen Beschäftigten des produzierenden Gewerbes stieg von 30% auf 42%.

Dies kam vor allem durch zwei sich kombinierende Momente zustande:

---

1) Jeweils, ebenso wie alle anderen Zahlen dieses Abschnitts: Arbeitsstättenzählungen, 1950 ohne, 1961 und 1970 mit Saarland und Westberlin.

- o Einmal wurde die industrielle Expansion stark von Branchen getragen, die schon 1950 eine ausgesprochen großbetriebliche Struktur hatten.

So lagen in der Automobilindustrie, deren Beschäftigtenzahl sich in der betrachteten Periode mehr als vervierfachte, drei von vier Arbeitsplätzen des Jahres 1950 in größeren Betrieben. Auch in der Chemischen Industrie, einer anderen typischen Wachstumsbranche, gehörte 1950 mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze zu großen Betrieben.

Hingegen hat sich im traditionellen Teil des produzierenden Gewerbes mit einem Anteil der Großbetriebe von nur 20 %, der 1950 fast zwei Drittel der Arbeitsplätze stellte, die Beschäftigung bis 1970 nicht erhöht, wobei der Anteil der Großbetriebe nur geringfügig gestiegen ist.

- o Zum andern hat sich innerhalb der wachsenden Branchen das Gewicht von kleineren zu größeren Betrieben verschoben.

Charakteristisch hierfür ist die Elektroindustrie, in der 1950 nur gut 40% der Arbeitsplätze größeren Betrieben angehörten, während es schon 1961 weit über 60% waren; zwischen 1950 und 1961 entstanden in der Elektroindustrie rund 650.000 neue Arbeitsplätze, davon drei Viertel in Großbetrieben.

Insgesamt stellten die Großbetriebe in den hauptsächlichen Wachstumsindustrien - Metallverarbeitung, Elektrotechnik und Chemie - 1950 mit nicht einmal 0,9 Millionen nur jeden achten Arbeitsplatz im produzierenden Gewerbe; ihre Belegschaften machten nur 4% der gesamten Erwerbsbevölkerung aus. Bis 1970 hat sich die Beschäftigtenzahl in diesen Betrieben auf gut drei Millionen bzw. fast 30% aller Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe erhöht; in ihnen ist mehr als ein Zehntel der gesamten Erwerbsbevölkerung beschäftigt; von je drei im produzierenden Gewerbe neu entstandenen Arbeitsplätzen lagen zwei in diesen Betrieben.

Diese herausragende Rolle der Großbetriebe in der Metallverarbeitung, der Elektrotechnik und der Chemie im Wirtschaftsaufschwung der Nachkriegszeit ist ein unmittelbares Korrelat des Siegeszuges der im vorausgehenden Kapitel so genannten "neuen Lebensweise": Hier konzentriert sich die Produktion (bzw. die Bereitstellung der

Produktionsvoraussetzungen) der langlebigen industriellen Verbrauchsgüter, zu deren Erwerb ein Großteil des Einkommenszuwachses der Arbeitnehmer aufgewendet wird.

Anzumerken ist freilich, daß einige traditionsreiche Industriezweige, die seit langer Zeit stark großbetrieblich strukturiert sind, im Schatten dieses Aufschwungs blieben, so der Kohlebergbau, in dem die Großbetriebe schon 1950 94% aller Beschäftigten stellten, die Stahlindustrie (72% in Großbetrieben) und die Textilindustrie (immerhin noch 36% in Großbetrieben). In diesen drei Wirtschaftszweigen ging in den 50er und 60er Jahren eine größere Zahl von Arbeitsplätzen verloren - und zwar auch in großen Betrieben. Während 1950 von den knapp 2,2 Millionen Beschäftigten in industriellen Großbetrieben fast die Hälfte auf die Montan- und Textilindustrie entfiel, sank der Anteil dieser drei Branchen bis 1970 auf weniger als ein Fünftel von 4,5 Millionen.

Dieser absolute und relative Bedeutungsverlust wichtiger Gruppen traditioneller Großbetriebe ist für die Frage nach der Verbreitung interner Arbeitsmärkte deshalb wichtig, weil sich hier vielfach schon seit langem sehr strukturierte und verfestigte betriebliche Arbeitssysteme dieser Art herausgebildet hatten. Hierauf wird im nächsten Kapitel noch einzugehen sein.

(2) Während der stärkste Beschäftigungszuwachs (und damit auch das stärkste Wachstum der Großbetriebe) im produzierenden Gewerbe in den 50er Jahren stattfand, konzentrierte sich das Beschäftigungswachstum in den 60er Jahren auf den **tertiären Sektor**.

Hierbei hat sich in dessen privatwirtschaftlichem Teil (in erster Linie: Handel, Geld und Versicherungswesen sowie Dienstleistungen), der 1950 noch extrem kleinbetrieblich strukturiert war (Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten stellten mehr als zwei Drittel aller Arbeitsplätze), das Gewicht stark in Richtung auf größere Betriebs- und Unternehmenseinheiten verschoben.

In den Dienstleistungen, deren Beschäftigtenzahl sich in den 50er und 60er Jahren annähernd verdreifacht hat, gab es 1950 im ganzen Bundesgebiet nur neun Betriebe (Arbeitsstätten) mit mehr als 500 und nur 68 Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten (auf die nicht einmal 1% aller Arbeitsplätze dieser Wirtschaftsabteilung entfiel). Obwohl auch 1970 wichtige Dienstleistungszweige noch stark kleinbe-

trieblichen Charakter tragen, haben sich doch die Zahl der größeren und großen Betriebe und ihr Anteil an allen Dienstleistungsbeschäftigten nahezu verzehnfacht.

Noch ausgeprägter war die Entwicklung bei Handel, Banken und Versicherungen, deren Beschäftigtenzahl zwischen 1950 und 1970 von etwa 2,4 auf 4,4 Millionen stieg. Lagen 1950 von allen Arbeitsplätzen im Handel sowie im Geld- und Versicherungswesen nur 2% in Betriebseinheiten mit mehr als 500 und 5% in solchen mit mehr als 200 Beschäftigten, so hat sich deren Anteil bis 1970 auf 8% bzw. 14% vervierfacht bzw. verdreifacht. Von den rund zwei Millionen Arbeitsplätzen, die in diesem Teil der Volkswirtschaft in den 50er und 60er Jahren neu entstanden, entfiel ein gutes Viertel auf Betriebe mit mindestens 200 Beschäftigten.

Parallel hierzu vollzog sich ein Prozeß der Unternehmenskonzentration, der vor allem in den 60er Jahren an Dynamik gewann und bis heute andauert.

Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten stellen bei Banken und Versicherungen 1970 bereits deutlich mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze; der Beschäftigungszuwachs um fast ein Drittel, der sich im Geld- und Versicherungswesen zwischen 1961 und 1970 vollzog, konzentrierte sich ganz überwiegend auf größere Unternehmungen. Im Handel waren in den 60er Jahren Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten (in denen allerdings auch 1970 erst 15% aller Arbeitsplätze lagen) die einzigen, die noch ein Beschäftigungswachstum zu verzeichnen hatten (während die Zahl der Arbeitsplätze in Klein- und Kleinstbetrieben um mehr als 10% abnahm). Auch in den Dienstleistungen hat sich im gleichen Zeitraum die Beschäftigung in Großunternehmen, deren Zahl und Gewicht allerdings nach wie vor gering ist, stark und weit mehr als im Durchschnitt der ganzen Wirtschaftsabteilung erhöht.

Die statistisch ausgewiesenen Veränderungen in der Unternehmensgröße bilden vor allem im Einzelhandel nur einen Teil des tatsächlichen Konzentrationsprozesses ab, da hier ein großer Teil der konzerngebundenen Verkaufsstätten nach wie vor in der Rechtsform eines selbständigen Unternehmens geführt wird. Doch muß der Niedergang selbständiger Familienbetriebe des Einzelhandels, die noch 1950 den Großteil der alltäglichen Versorgung der Bevölkerung leisteten, und seine Verdrängung durch Kettengeschäfte, Selbstbedie-

nungsläden und Verbrauchermärkte wohl im einzelnen nicht mehr belegt werden.

(3) Zu nennen ist endlich das steigende Gewicht des **öffentlichen Sektors** in der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsplatzstruktur, dessen Beschäftigungsverhältnisse und dessen Arbeitssystem gemäß den Prinzipien des öffentlichen Dienstrechtes in geradezu exemplarischer Weise von der Logik des internen Marktes beherrscht sind.

Im Öffentlichen Dienst der Gebietskörperschaften waren 1950 1,3 Millionen Beamte, Angestellte und Arbeiter beschäftigt; zwanzig Jahre später hatte sich ihre Zahl mit fast 2,3 Millionen nahezu verdoppelt; in der ersten Hälfte der 70er Jahre kam es zu einer weiteren Expansion des Öffentlichen Dienstes, die dessen Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsplatzstruktur noch einmal nachhaltig erhöht hat. Ähnlich stark war auch das Beschäftigungswachstum bei der Deutschen Bundespost, dem allerdings ein ähnlich<sup>1)</sup> starker Beschäftigungsrückgang bei der Bundesbahn gegenübersteht.

Größeres quantitatives Gewicht von großbetrieblichen Beschäftigten und großbetrieblichen Arbeitsverhältnissen wird ergänzt, verstärkt und überhöht durch die wachsende **qualitative Bedeutung**, durch den in vieler Hinsicht **zunehmenden Vorbildcharakter von großbetrieblicher Beschäftigungspolitik und von Arbeitsbedingungen in Großbetrieben**:

Untersuchungen über industrielle Arbeit und ihre Entwicklung konzentrierten sich lange Zeit hindurch ausschließlich auf Großbetriebe, und zwar keineswegs nur, weil hier das Zugänglichkeitsproblem leichter lösbar war; vielmehr galt als nachgerade evident, daß nur hier und nicht in kleineren Betrieben die zukunftssträchtigen Strukturen, Zusammenhänge und Entwicklungen beobachtet werden können. Viele sozialpolitische Maßnahmen und viele Regelungen des Arbeitsrechtes wie des Betriebsverfassungsrechtes sind ganz eindeutig auf

---

1) Statistisches Bundesamt: Bevölkerung und Wirtschaft 1872-1972, S. 236 f.

größere Betriebe abgestellt. Die Anwendbarkeit der meisten Regeln und Praktiken betrieblicher Personalpolitik, die in der Nachkriegszeit formalisiert, kodifiziert und erprobt wurden, setzen ganz selbstverständlich eine Mindestgröße des Betriebes voraus. In Großbetrieben lag die Grundlage gewerkschaftlicher Organisationsstärke, weshalb auch der Einfluß der Einzelgewerkschaften mit ausgesprochen großbetrieblicher Mitgliederstruktur seit Kriegsende deutlich zugenommen hat. Als sich Anfang der 70er Jahre die "Eddingkommission" daran machte, Kosten und Finanzierung betrieblicher Berufsausbildung zu ermitteln, wurden die wichtigsten Kriterien zur Beurteilung der Ausbildungsqualität ohne langes Überlegen aus den Verhältnissen abgeleitet, wie sie in Großbetrieben (und nur dort) vorherrschend sind. Usf.

Die Veränderungen in der Betriebsgrößenstruktur der Volkswirtschaft stellen freilich **nur eine notwendige und keine hinreichende Bedingung** dafür dar, **daß sich betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes ausbreiten**. Sicherlich sind hiermit insgesamt weit mehr Betriebe als früher prinzipiell in der Lage, sich die Vorteile interner Lösungen von Arbeitskräfteproblemen nutzbar zu machen; sie hätten überdies, würden sie dies tun, zweifellos insgesamt mehr Einfluß als bisher. Dennoch gab es, wie nunmehr zu zeigen, in der Frühphase der Nachkriegsprosperität bis weit in die zweite Hälfte der 50er Jahre wenig Grund für eine weitreichende Umorientierung der betrieblichen Arbeitskräftestrategie, da Betriebe, die an sich hierzu fähig gewesen wären, kaum mit ernstzunehmenden Arbeitskräfteproblemen konfrontiert waren, die sie nicht im Rahmen der bestehenden Systeme und mit den ihnen vertrauten Instrumenten und Praktiken hätten lösen können. Zu einer stärkeren Internalisierung betrieblicher Beschäftigungs- und Arbeitspolitik und einer entsprechenden Veränderung betrieblicher Arbeitssysteme wird es vielmehr erst um die Wende von den 50er zu den 60er Jahren kommen, wenn gerade Großbetriebe sowohl durch neue Entwicklungen der Produkt- und Verfahrenstechnik wie durch Veränderungen der Arbeits-



marktlage mit zunehmenden Arbeitskräfteproblemen konfrontiert sind und ihre Arbeitssysteme zunehmendem Veränderungsdruck unterliegen.

## **2. Innovation von Produkt- und Verfahrenstechnik und Veränderung des Qualifikationsbedarfs**

### **a) Die Ausgangskonstellation: Extensives Wachstum und kaum Bedarf an neuen Qualifikationen**

Seit einiger Zeit wird, insbesondere im Zusammenhang mit dem neu erwachenden Interesse an der Theorie "langer Wellen", nicht selten die These vertreten, daß der schnelle und nachhaltige wirtschaftliche Aufschwung, in den die europäischen Industrienationen nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges eintraten, von einem starken naturwissenschaftlich-technologischen Innovationsschub ausgelöst und getragen worden sei; als seine wichtigsten Bestandteile werden insbesondere Kerntechnik, Elektronik, neue synthetische Werkstoffe u.ä. genannt.

Diese These ist empirisch durch nichts zu begründen. Ganz im Gegenteil **vollzog sich das industrielle Wachstum im größten Teil der 50er Jahre auf einer seit längerem bekannten und erprobten technischen Grundlage:**

Die für die "neue Lebensweise" typischen industriellen Gebrauchsgüter, deren massenhafte Verbreitung direkt oder über die von ihnen induzierte Nachfrage nach Rohmaterialien und Investitionsgütern lange Zeit hindurch den zentralen Wachstumsimpuls lieferte, waren in allen wesentlichen Eigenschaften und Merkmalen seit langem bekannt, vom Staubsauger über Kühlschrank, Radio und Plattenspieler bis zum Motorrad oder Motorroller und Pkw. Die in den 50er Jahren produzierten Güter dieser Art unterschieden sich nur unwesentlich

von den Modellen, die - allerdings zumeist in sehr viel kleineren Stückzahlen und mit entsprechend höheren Kosten - schon in den 30er Jahren hergestellt worden waren.

Desgleichen waren die Verfahren zur Herstellung dieser Güter Allgemeinut der industriellen Fertigungstechnik; sie gehörten entweder schon seit Jahrzehnten zum Standard der amerikanischen Industrie oder waren in den 30er und frühen 40er Jahren unter dem Druck von Rüstungs- und Kriegswirtschaft im eigenen Land entwickelt und auf großer Stufenleiter erprobt worden.

Die für diese frühe Phase des industriellen Aufschwungs typischen sehr hohen Steigerungsraten der Arbeitsproduktivität waren keineswegs auf ein besonders schnelles Innovationstempo, sondern vor allem anderen darauf zurückzuführen:

- o daß es zunächst vielfach nur geringer Investitionen zur Beseitigung von kriegsbedingten Engpässen bedurfte, um erhebliche Produktionskapazitäten wieder in Betrieb zu nehmen, die vor dem Krieg oder im Krieg entstanden waren, aber seit Kriegsende stilllagen, weil die Energieversorgung unzureichend war, Schlüsselaggregate zerstört waren u.ä.;
- o und vor allem, daß dank starker (und als dauerhaft einzuschätzender) Steigerung der Nachfrage nach derartigen Gütern optimale wirtschaftliche Voraussetzungen dafür gegeben waren, diese erprobten Fertigungsverfahren mit maximaler Effizienz und Rentabilität zu nutzen.

Abelshauser hat kürzlich in seiner Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland mit Recht die in den 60er Jahren angestellten Berechnungen über den "Struktureffekt" des Produktivitätswachstums wieder in Erinnerung gerufen: Während des größten Teils der 50er Jahre stieg die gesamtwirtschaftliche Produktivität jährlich al-

lein dadurch um mehr als 1%, daß Arbeitskräfte aus niederproduktiven Tätigkeiten in der Landwirtschaft in höherproduktive Tätigkeiten sekundärer und tertiärer Art wechselten, ohne daß bei diesen selbst eine Steigerung der durchschnittlichen Produktivität hätte eintreten müssen.<sup>1)</sup>

Die Wirtschaftsentwicklung in der Bundesrepublik war (ebenso wie in ihren Nachbarländern diesseits des Eisernen Vorhangs) in einer ersten Nachkriegsphase durch eine sehr charakteristische Konstellation geprägt, die in den späten 60er Jahren von osteuropäischen Ökonomen - wie Janossy - mit dem Begriff des "extensiven Wachstums" bezeichnet wurde und neuerdings von französischen Ökonomen der Regulations-Schule in einer ähnlichen Perspektive mit dem Begriff des "extensiven Akkumulationsregimes" belegt wird: Bruttosozialprodukt und Wohlstand können in dieser Konstellation auf dem Hintergrund großer Quanten disponibler Arbeitskraft und hohen Nachfragepotentials mit geringem Innovationsrisiko und mit relativ geringen Investitionen dadurch stark gesteigert werden, daß die bestehende Produktions- und Arbeitsplatzstruktur ohne nennenswerte qualitative Veränderungen quantitativ ausgeweitet wird; für Phasen intensiven Wachstums (bzw. intensive Akkumulationsregime) ist hingegen charakteristisch, daß jede Steigerung des Sozialprodukts einen jeweils höheren Kapitaleinsatz und mehr Produkt- oder Verfahrensinnovation erfordert.

Dies läßt sich für die Bundesrepublik Deutschland sehr einleuchtend illustrieren, wenn man jeweils für Fünf-Jahres-Perioden die Summe der Ausrüstungsinvestitionen mit dem Zuwachs des jährlichen Bruttosozialproduktes in Beziehung setzt:

---

1) Vgl. hierzu Abelshauser, W.: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945-1980, Frankfurt 1983, S. 126.

Je 1.000 DM Ausrüstungsinvestitionen entsprach eine Zunahme des Bruttosozialproduktes um

1950 bis 55 =	1.100 DM
1955 bis 60 =	600 DM
1960 bis 65 =	440 DM
1965 bis 70 =	430 DM
1970 bis 75 =	130 DM

(Quelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Bundesgebiet bis 1960 ohne, ab 1960 mit Saarland und Westberlin, in Preisen von 1962)

In einer solchen **Konstellation extensiven Wachstums**, die in der Bundesrepublik Deutschland gegen Ende der 50er Jahre langsam auslief, entstand im dynamischen Teil der Volkswirtschaft, insbesondere in größeren Industriebetrieben, wo an sich durchaus die Voraussetzungen für eine verstärkte Internalisierung der Arbeitskräftestrategie gegeben waren, **kaum neuartiger Qualifikationsbedarf**, der dies nahegelegt hätte:

Einerseits stand - dank der Modernisierung und massiven quantitativen Ausweitung des Systems berufspraktischer Ausbildung seit den 30er Jahren - ein großes Reservoir von Fachkräften zur Verfügung, die im Rahmen von Arbeitssystemen professionellen Typs überall dort eingesetzt werden konnten, wo schwierigere Aufgaben zu lösen waren.

Andererseits ließ sich die große Masse der im Zuge des Wirtschaftswachstums neu entstehenden Arbeitsplätze im Rahmen von Arbeitssystemen des tayloristischen Typs durch anforderungsreduzierende Formen von Arbeitsorganisation so auslegen, daß sie problemlos und schnell mit beliebigen Arbeitskräften besetzt werden konnten: Die oftmals stürmische Nachfragesteigerung erlaubte auf dem Hintergrund wachsender Betriebsgröße und eines meist hohen bzw. steigen-

den Konzentrationsgrades zunehmende Massenfertigung mit dem Korrelat strikter Vorplanung der Arbeitsabläufe und sehr tiefer fachlicher wie funktionaler Arbeitsteilung. Hierbei erwiesen sich die produktions- und arbeitsorganisatorischen Erfahrungen der Rüstungs- und vor allem Kriegswirtschaft als eine wichtige Voraussetzung für die rasche Durchsetzung tayloristischer Formen der Rationalisierung (die sich im Übrigen keineswegs nur auf die industrielle Fertigung beschränkten, sondern zunehmend auch auf Routinetätigkeiten in den Büros und Verwaltungen übergriffen). Der hiermit verbundene zusätzliche Bedarf an Arbeitskräften in produktionsnahen technischen Diensten konnte problemlos durch Rückgriff auf die fachlich qualifizierten Teile der eigenen Belegschaft bzw. auf die einschlägigen berufsfachlichen Märkte (Techniker, Facharbeiter mit REFA-Ausbildung u.ä.) gedeckt werden.

#### **b) Der Übergang zu intensivem Wachstum und die Entstehung neuen und spezifischen Qualifikationsbedarfs**

In der zweiten Hälfte der 50er Jahre setzt ein Prozeß der Produkt- und/oder Verfahrensinnovation ein, der sukzessive an Breite und Intensität gewinnen wird. Die großen **Automationskongresse**, die um 1960 stattfanden<sup>1)</sup>, stellen sich aus heutiger Perspektive nicht so sehr als Zwischenbilanz einer bereits weit vorangeschrittenen Entwicklung, sondern sehr viel mehr als Ausdruck der Besorgnis und Beunruhigung angesichts von sich eben erst anbahnenden Tendenzen

---

1) Wahrscheinlich den stärksten und nachhaltigsten Einfluß hatten die schon 1957 von der List-Gesellschaft veranstaltete Tagung in Frankfurt (die vorbereitenden Materialien und die Verhandlungen wurden veröffentlicht in: Zimmermann, H.W.: Aspekte der Automation, Basel/Tübingen 1960) und die beiden von Günther Friedrichs organisierten Automationstagungen der IG-Metall 1963 in Frankfurt (IG-Metall (Hrsg.): Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA, Frankfurt 1963) und 1965 in Oberhausen (IG-Metall (Hrsg.): Automation - Risiko und Chance, Bd. I und II, Frankfurt 1965).

dar, deren konkreter Verlauf, deren Tragweite und deren letztendliche Folgen noch weitgehend im dunkeln lagen. Im gleichen Sinne sind auch die ersten damals in Auftrag gegebenen Untersuchungen über die sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts zu sehen.<sup>1)</sup>

Wie sehr die damals gelegentlich als zweite industrielle Revolution apostrophierte Entwicklung um 1960 noch in ihren Anfängen steckte, wird dem heutigen Leser angesichts von Abbildungen, Darstellungen oder Beschreibungen des damals fortgeschrittensten Standes der Technik ganz unmittelbar bewußt; desgleichen wurden damals nicht selten "Alt"-Zustände industrieller Produktion beschrieben, die noch Ende der 50er Jahre an vielen Stellen zu beobachten waren, jedoch aus der Sicht der Mitte der 80er Jahre als typische Zeugen einer weit zurückliegenden industriellen Frühgeschichte erscheinen.<sup>2)</sup>

Als Ergebnis der sich zunehmend akkumulierenden Innovationen in den technischen Merkmalen in den Produkten wie in den Produktionsmitteln und Produktionsverfahren, die hier wohl nicht mehr im einzelnen zu illustrieren sind, stellten sich an einer wachsenden Zahl von Arbeitsplätzen Qualifikationsanforderungen, die nicht mehr ohne weiteres von der vorhandenen Belegschaft bzw. von neu auf dem

---

1) Vgl. hierzu außer den 1957 in Vorbereitung der Frankfurter Tagung der List-Gesellschaft erstellten und in H.W. Zimmermann, ebd., abgedruckten Gutachten vor allem auch die im Auftrag des RKW durchgeführte Ifo-Untersuchung: Ifo (Institut für Wirtschaftsforschung): Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, Berlin 1962.

2) So beispielsweise das manuelle Walzen von Feinblechen oder Draht in den von den von der hohen Behörde der EGKS finanzierten Untersuchungen über den Zusammenhang von Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform (vgl. Lutz, B.; Willener, A.: Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform. Zusammenfassender Bericht, Luxemburg 1960) oder die vom Ifo (ebd.) beschriebenen Tiefbaustellen mit großen Arbeitermassen, deren wichtigste technische Ausstattung aus einigen Baggern und Feldbahnen mit Dampflokomotiven bestand.

Arbeitsmarkt zu rekrutierenden Arbeitskräften erfüllt werden konnten.

Dies sei an vier charakteristischen Tendenzen gezeigt:

(1) **Zunehmende Mechanisierung von Transport und Handhabung** der zu bearbeitenden oder in Bearbeitung befindlichen **Materialien** ließ im Laufe der 50er Jahre zahlreiche Tätigkeiten verschwinden, für die in erster Linie, wenn nicht ausschließlich, körperliche Kraft, eventuell gepaart mit einem gewissen Körpergeschick, benötigt wurde. Dies gilt z.B. für das Baugewerbe, wo die rasche Maschinisierung von Tief- und Hochbau seit der Mitte der 50er Jahre innerhalb kurzer Zeit das Gesicht der Baustellen und die Struktur des dort beschäftigten Personals gründlich verändert hat. Dies gilt aber auch für Industriezweige, die schon 1950 als Extremfälle von Hochmechanisierung und Kapitalintensität galten; so waren noch Mitte der 50er Jahre in Erdölraffinerien ähnlich viele Arbeitskräfte mit oftmals sehr schweren und schmutzigen Hilfsarbeiten beschäftigt wie mit den technisch anspruchsvollen Aufgaben der Anlagenüberwachung und -wartung.

Komplementär hierzu stiegen Technikbezug und Technikabhängigkeit der meisten Arbeitsaufgaben, deren Verrichtung - auch bei einer Arbeitsgestaltung, die erfolgreich für problemlose Habitualisierbarkeit der Abläufe Sorge trug - ein Mindestmaß an Vertrautheit mit den jeweiligen technischen Prozessen, Einrichtungen und Prinzipien verlangte.

(2) Beschleunigte Produktinnovation bedeutete vielfach auch bzw. lief parallel mit **Erhöhung von Qualität und technischer Komplexität** der Erzeugnisse. Hierdurch stiegen nicht nur die Anforderungen an Verfahrenstechnik und Produktionsablauf; überall dort, wo gleichzeitig auch Seriengröße und Produktlebenszyklus eher abnahmen als

zunahmen, wirkte sich dies in der einen oder anderen Weise auch auf die Qualifikation der Arbeitskräfte aus.

Sicherlich war dies nicht notwendigerweise bei allen Arbeitsplätzen in einem bestimmten Produktionszusammenhang oder Betriebsbereich der Fall. Vielfach war es durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen oder gezielte technische Veränderungen möglich, für einen Gutteil der an sich betroffenen Arbeitsplätze sicherzustellen, daß die globale Erhöhung von Qualifikationsanforderungen nicht auf die einzelne Arbeitskraft durchschlägt; dies ging aber nur, wenn anderswo Volumen und/oder Schwierigkeiten von Aufgaben deutlich zunahmen, die erhebliche Anforderungen an Kompetenz, Wissen und Fertigkeiten stellen.

Ein typisches Beispiel hierfür ist die Abspaltung des Einrichtens und Einstellens von Werkzeugmaschinen vom Aufgabenbereich des Maschinenarbeiters und ihre Konzentration auf die neu geschaffene Tätigkeit des Einstellers, die in den 60er Jahren einsetzte; hierdurch konnten in vielen mechanischen Werkstätten global erhöhte Qualitätsanforderungen als Folge erhöhter Teilevielfalt und verkleinerter Losgrößen abgefangen werden, ohne daß sich die Anforderungen an Qualifikation und Kompetenz der einzelnen Maschinenarbeiter verändert hätten.

Es braucht wohl nicht besonders hervorgehoben zu werden, daß eine derartige Ausdifferenzierung von Arbeitsplätzen unterschiedlichen Qualifikationsniveaus in einem bisher einheitlichen Tätigkeitsfeld oft auch sehr gute Voraussetzungen dafür schafft, die für interne Arbeitsmärkte charakteristischen impliziten Prozesse interner Qualifizierung in Gang zu setzen.<sup>1)</sup>

---

1) In mechanischen Werkstätten mit angelernter Belegschaft scheint der Einsteller oftmals der typische End- und Zielpunkt qualifizierender Mobilitätsketten zu sein. Vgl. hierzu z.B. Schultz-Wild, R. u.a.: Flexible Fertigung und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München 1986.



(3) Weiterhin entstehen im Gefolge sich beschleunigender Mechanisierung und Rationalisierung zunehmend **Produktions- und Organisationsstrukturen mit ausgeprägtem Systemcharakter**. Die in solchen Strukturen beschäftigten Arbeitskräfte müssen nicht nur über die Fertigkeiten und Kenntnisse verfügen, die zur Ausübung der Verrichtungen notwendig sind, die ihren Arbeitsplatz im engeren Sinne ausmachen; sie können vielmehr auf Dauer eine angemessene Leistung nur erbringen, wenn sie ein Mindestmaß an Vertrautheit mit den technischen und organisatorischen Zusammenhängen besitzen, in die ihr Arbeitsplatz einbezogen ist. Hierzu gehören neben elementaren Informationen über den Produktionsablauf vor und nach dem eigenen Arbeitsplatz z.B. auch Mindestkenntnisse der funktionalen Organisation des Betriebes, des betrieblichen Informationssystems u.ä.

Kenntnisse dieser Art sind zweifellos Qualifikationen in dem Sinne, daß ihr Fehlen in bestimmten Situationen zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Arbeitsleistung führen kann; sie sind zugleich definitionsgemäß betriebsspezifisch und können in aller Regel nur intern erworben werden.

(4) Endlich ist darauf zu verweisen, daß in vielen Bereichen der Volkswirtschaft dem wachsenden Innovationsdruck und Innovationsrisiko ebenso wie strukturell veränderten Marktlagen nur durch eine nachhaltige **Vertiefung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung mit einer entsprechenden Spezialisierung des Fertigungsprogramms** in jedem einzelnen Betrieb begegnet werden konnte.

Dieser Spezialisierungsprozeß vollzog sich auf verschiedene Weise:

- o Vielfach wurden früher einmal wichtige Produktlinien oder Produktvarianten gänzlich aufgegeben, weil hier die Konkurrenz zu stark war, weil die zukünftigen Absatzchancen unsicher bzw. we-

nig aussichtsreich erschienen und/oder weil eine Konzentration der Entwicklung und Fertigung notwendig war;

- o in vielen Fällen zeigte sich, daß der Betrieb in einem ganz bestimmten Marktsegment bzw. mit einem spezifischen Produktsortiment besonders gute Wachstumschancen hatte, so daß die entsprechende Fertigung besonders forciert wurde;
- o endlich wurde seit dem Ende der 50er Jahre in großen Teilen der Industrie (aber mutatis mutandis auch der Dienstleistungen) die Fertigungstiefe nachhaltig reduziert; Betriebe konzentrierten sich auf diejenigen Verarbeitungsstufen, in denen ihre besondere Stärke lag, während sie die benötigten Vorprodukte von anderen Betrieben bezogen bzw. die Endbearbeitung anderen Betrieben überließen.

Zwar hat gewiß nicht jeder derartige Spezialisierungsschritt die Entstehung neuen Qualifikationsbedarfs zur Folge. Nicht selten kann sogar - wenigsten in erster Instanz - stärkere Spezialisierung der betrieblichen Produktion durch Reduzierung des Werkstückspektrums und Erhöhung der Losgröße günstige Voraussetzungen für anforderungsreduzierende arbeitsorganisatorische Maßnahmen entstehen lassen. Dennoch gilt, daß in der Gesamttendenz ein höherer Spezialisierungsgrad der betrieblichen Produktion auch die Spezifität und Betriebsgebundenheit eines Gutteils der insgesamt benötigten Qualifikation erhöht.

Vor allem wenn und insoweit eine Vertiefung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung mit anderen Entwicklungen der unter (1) bis (3) genannten Art einhergeht, wird der Betrieb, auch wenn dies den zuständigen Instanzen lange Zeit hindurch nicht bewußt sein mag, immer stärker zu einer Arbeitskräftestrategie gedrängt, die auf interne Lösung von Arbeitskräfte- und insbesondere Qualifikationsproblemen setzt.

### 3. Die Zunahme angebotsinduzierter Arbeitskräfteprobleme

Der wirtschaftliche Aufschwung nach dem Zweiten Weltkrieg war mit einem massiven Zuwachs der Beschäftigung in den meisten Teilen der Volkswirtschaft verbunden. Wie unmittelbar einsichtig, interessiert in der Perspektive betrieblicher Arbeitssysteme und Arbeitskräftestrategien hierbei in erster Linie die Beschäftigung von Arbeitnehmern unter Ausklammerung der Selbständigen und der mithelfenden Familienangehörigen. Arbeitnehmer - Arbeiter, Angestellte, Beamte, Lehrlinge und Praktikanten - waren 1950 im heutigen Bundesgebiet einschließlich Westberlin gut 13 Millionen beschäftigt.<sup>1)</sup> Im Jahre 1961 wurden 19,7 und im Jahre 1970 21,7 Millionen beschäftigte Arbeitnehmer gezählt.

In dem guten Jahrzehnt zwischen 1950 und 1961 wurden also in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland gut 6,5 Millionen Arbeitnehmer zusätzlich eingestellt, in dem knappen Jahrzehnt zwischen 1961 und 1970 nochmals 2,0 Millionen.

Dieser außerordentliche Zuwachs an unselbständig Beschäftigten speiste sich vor allem aus vier Quellen, deren relative Bedeutung für das verfügbare Arbeitskräfteangebot allerdings im Laufe der hier betrachteten zwei Jahrzehnte starken Veränderungen unterworfen war:

(1) Ein erster Typ von Arbeitskräften - der verkürzt und vereinfacht als **"Flüchtlinge"** etikettiert werden kann - bestand aus Menschen, die in modernen, städtischen Lebensverhältnissen aufgewachsen waren, oftmals eine über den Durchschnitt der Bevölkerung liegende

---

1) Für das Bundesgebiet, ohne Saarland und ohne Westberlin, weist die Arbeitsstättenzählung 1950 12,3 Millionen Arbeitnehmer in nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsstätten aus. Für das Saarland und Westberlin sind zusammen etwa eine Million beschäftigte Arbeitnehmer zu veranschlagen.

Bildung und Ausbildung erworben hatten und Qualifikationen sowie Arbeitserfahrungen besaßen, die in einem industriell-großbetrieblichen Produktions- und Organisationskontext unmittelbar einsetzbar waren.

Arbeitskräfte dieses Typs waren nur aufgrund exzeptioneller politischer Ereignisse in großen Quanten als Neuangebot auf dem Arbeitsmarkt verfügbar: entweder im unmittelbaren Gefolge von Krieg und Kriegsende oder als Flüchtlinge aus der DDR. Ihre Verfügbarkeit als Angebot auf dem Arbeitsmarkt konzentriert sich demzufolge in einen Falle auf die ersten Jahre des Wirtschaftsaufschwungs nach 1948/50 und im zweiten Falle auf die 50er Jahre bis zum Bau der Berliner Mauer im Sommer 1961.

Flüchtlinge in diesem Sinne waren für die sie rekrutierenden Betriebe von hohem Wert. Sie waren in der Lage, sich sehr schnell in bestehende Arbeitszusammenhänge einzugliedern und mußten aufgrund der besonderen, oftmals dramatischen Umstände, die ihre Mobilisierung für den Arbeitsmarkt bewirkt hatten, zumindest anfänglich mit fast jeder Arbeit zu fast jeder Bedingung vorlieb nehmen. Sofern es Betrieben gelang, Arbeitskräfte dieser Art dauerhaft an sich zu binden, waren mit ihrer Rekrutierung und ihrem Einsatz nicht nur keine ernstzunehmenden Probleme verbunden; ganz im Gegenteil stellten sie für die meisten Betriebe ein vielseitig verwendbares Potential zur Lösung von Arbeitskräfteproblemen im Rahmen der jeweils bestehenden betrieblichen Arbeitssysteme dar.

(2) Eine weitere und wichtige Arbeitskräftegruppe, die - wiederum sehr verkürzt - als **"Bauern und Handwerker"** bezeichnet sei und beim industriellen und tertiären Beschäftigungswachstum der 50er und frühen 60er Jahre eine wichtige Rolle spielte, bestand aus Menschen (und zwar überwiegend jüngeren Männern), die in traditionellen Lebensverhältnissen aufgewachsen und in traditionellen Produktions- und Wirtschaftsverhältnissen ihre ersten Arbeitserfahrungen

gesammelt und Qualifikationen erworben hatten: als kindliche und heranwachsende Helfer auf Bauernhöfen oder als Lehrlinge und Jung-Gesellen in kleingewerblichen Betrieben des traditionellen Handwerks oder Handels.

Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften dieses Typs nahm aus Gründen, die im vorausgehenden Kapitel bereits genannt worden waren, zunächst parallel zum industriellen Wachstum und zu steigendem Lohneinkommen stark zu, um dann mit fortschreitender Austrocknung des bei Kriegsende noch starken traditionellen Wirtschaftssegments wieder sukzessive zurückzugehen; mit Ausnahme einiger industriell besonders wenig erschlossener (meist grenznaher) Regionen kam es in der Bundesrepublik seit dem Beginn der 60er Jahre zu einem raschen Versiegen der entsprechenden Rekrutierungsquellen.<sup>1)</sup>

"Bauern und Handwerker" dieser Art hatten zwar wenig spezifische Qualifikationen, die in der industriellen Produktion oder in modernen Dienstleistungsbetrieben unmittelbar nutzbar wären. Doch konnte ein Beschäftigter bei ihnen mit hoher Gewißheit ein Bündel genereller Leistungsvoraussetzungen und Leistungsdispositionen erwarten, die von erheblicher Belastungstoleranz über die Bereitschaft zu harter Arbeit bis zu einer starken Orientierung an dauerhafter Integration in einen Betrieb reichten. Wenngleich bei der Mobilisierung von solchen Arbeitskräften die Verdienstmotivation eine erhebliche Rolle spielte, waren sie doch im Regelfalle, da sie kaum auf spezifische Qualifikationen und Kompetenzen verweisen konnten, im Augenblick

---

1) In der Land- und Forstwirtschaft als dem wichtigsten geschlossenen Teil des traditionellen Segments wurden 1950 in der Bundesrepublik 5,2 Millionen Erwerbspersonen gezählt. 1958 waren es nurmehr 4,0 Millionen, 1961 3,5 Millionen und 1964 3,0 Millionen. Von dann an verläuft der Abbau der landwirtschaftlichen Beschäftigung deutlich langsamer und könnte überwiegend durch demographische Faktoren bewirkt worden sein (Statistisches Bundesamt: Bevölkerung und Wirtschaft 1872 - 1972, S. 142).

ihrer Rekrutierung schwerlich in der Lage, besondere finanzielle Ansprüche geltend zu machen.

Arbeitskräfte dieses Typs sind zwar schnell und ohne Probleme nur in einfachen Tätigkeiten einsetzbar, entweder als Hilfsarbeiter traditioneller Art (wie sie, worauf weiter oben hingewiesen wurde, Anfang der 50er Jahre noch recht häufig waren) oder in stark arbeitsteilig organisierten und durchrationalisierten Fertigungsabläufen (wie sie im Zuge sich ausbreitender Massenfertigung durch anforderungsreduzierende arbeitsorganisatorische Maßnahmen im Laufe der 50er Jahre in großer Zahl entstehen). Dennoch repräsentieren sie ein erhebliches qualifikatorisches Potential. Dieses ergibt sich einerseits daraus, daß wohl die meisten von ihnen in ihren früheren Lebens- und Arbeitserfahrungen (wozu natürlich auch Wehr- und Kriegsdienst zu rechnen sind) eine elementare Vertrautheit mit Technik und moderner Organisation erworben haben, die sich ohne große Schwierigkeiten im Betrieb nutzen und weiterentwickeln läßt; dies ergibt sich zum anderen aus ihrer stark integrativen Orientierung, die im Regelfalle eine hohe Motivation dazu erzeugt, es im Betrieb weiterzubringen.

(3) Ein weiterer Typ von Arbeitskraft spielt in der ganzen hier betrachteten Periode eine zumindest tendenziell zunehmend wichtigere Rolle: **Hausfrauen**, die neben ihren häuslichen Pflichten - mit voller oder reduzierter Wochenarbeitszeit - erwerbstätig sind. Durch das Zusammenwirken verschiedener Tendenzen - von denen vor allem sinkende Geburtenhäufigkeit und zunehmende Technisierung der Hausarbeit zu nennen sind - hat sich in der Bundesrepublik Deutschland wie in allen Industrienationen die Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen in den letzten Jahrzehnten nachhaltig erhöht: 1950 waren von den 8,5 Millionen weiblichen Erwerbspersonen nur 2,9 Millionen (knapp 35 %), 1961 von 9,9 Millionen bereits 4,5 Millionen (45 %) und 1971 von 9,7 Millionen sogar 5,5 Millionen (57 %) verheiratet (ebd., S. 144). Verheiratete Frauen stellten 1950 erst ein Achtel der

gesamten Erwerbsbevölkerung, Anfang der 70er Jahre hingegen bereits mehr als ein Fünftel.

In der Beschäftigterperspektive wird der Wert verheirateter Frauen als Arbeitskraft durch zwei Faktoren eingeschränkt, die auch dann bedeutungsvoll sind, wenn sie überwiegend auf Vorurteilen beruhen sollten (zumal diese Vorurteile ja vielfach von den Frauen selbst geteilt werden):

- o Der eine Faktor liegt darin, daß diese Arbeitskräfte die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sie in ihrer häuslichen Tätigkeit erworben und entwickelt haben, nur in einem verhältnismäßig schmalen Spektrum: von industriellen oder durchrationalisierten Dienstleistungsarbeitsplätzen direkt und ohne weitere Qualifizierung einsetzen können.
- o Der andere Faktor liegt darin, daß viele verheiratete Frauen außerhäusliche Erwerbstätigkeit (angeblich oder tatsächlich) nicht auf Dauer, sondern mit einem begrenzten Zeithorizont annehmen; entsprechend fragwürdig ist ihre Motivation zum Erwerb nennenswerter Qualifikation; und den Betrieben erscheinen größere Anstrengungen zur Qualifizierung von (tatsächlich oder auch bloß potentiell) verheirateten Arbeitnehmerinnen wenig lohnend.

Hiermit ist weder ausgeschlossen, daß auch verheiratete Frauen lange Zeit hindurch ein sehr stetiges Erwerbsverhalten entwickeln, noch daß sie hierbei erhebliche Kompetenzen erwerben. Dennoch wird betriebliche Arbeitskräftestrategie sie unter sonst gleichen Bedingungen soweit möglich in Arbeitssystemen vom Typ tayloristischer Arbeitsorganisation einzusetzen suchen. Und zumindest in erster Instanz sind überall dort erhebliche Qualifikationsprobleme zu erwarten, wo neuartiger Qualifikationsbedarf auftritt, jedoch überwiegend Frauen beschäftigt sind.

(4) Der Typus von Arbeitskräften, der als letzter in der Beschäftigungsexpansion der Nachkriegszeit bedeutsam wurde, sind die oftmals so genannten **"Gastarbeiter"**, also ausländische Arbeitnehmer aus industriell weniger entwickelten Ländern mit hohem Bevölkerungsüberschuß.

Die Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer in dieser Definition setzt erst in den ausgehenden 50er Jahren auf zunächst kleiner Stufenleiter ein: 1960 stellten alle Arbeitnehmer ausländischer Staatsangehörigkeit nur 1,3 % der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland, und hiervon entfiel nur gut die Hälfte auf Arbeitnehmer aus den typischen "Gastarbeiter"-Ländern. Im Laufe der 60er Jahre hat sich deren Zahl verzehnfacht. In den frühen 70er Jahren war annähernd jeder zwölfte in der Bundesrepublik beschäftigte Arbeitnehmer Grieche, Italiener, Jugoslawe, Spanier oder Türke. Parallel zu dieser massiven Zunahme der Zahl ausländischer Arbeitnehmer hat sich übrigens auch deren Nationalitätenstruktur stark verändert: Während der Anteil der Italiener und Spanier, deren Zahl seit der Mitte der 60er Jahre nicht mehr zugenommen hat, stark zurückging, nahm entsprechend die Bedeutung der Jugoslawen und Türken zu, deren Anzahl sich seit der Mitte der 60er Jahre vervielfachte.

Auch für die ausländischen Arbeitnehmer gilt wie für die verheirateten Frauen, daß sie aus der Sicht der Beschäftigten mit einem starken Handicap belastet sind, so daß ihr Einsatz lange Zeit hindurch auf die noch verbleibenden einfachen, aber körperlich belastenden Tätigkeiten einerseits, auf stark arbeitsteilige und repetitive Aufgaben im Rahmen von tayloristischer Arbeitsorganisation andererseits beschränkt blieb. Einer besseren Ausschöpfung des bei vielen ausländischen Arbeitnehmern offenkundig vorhandenen Qualifizierungspotentials standen zumindest lange Zeit hindurch zwei einander verstärkende Tatbestände im Wege:



- o einmal das Sprachproblem;
- o zum anderen der, wie bei verheirateten Frauen, ungewisse bzw. in der offiziellen Lesart der Ausländerpolitik sogar notwendig befristete Zeithorizont ihrer Beschäftigung.

Zumindest bis weit in die 70er Jahre (als in Teilen der Industrie damit begonnen wurde, neue Praktiken des Ausländereinsatzes zu erproben) erzeugte demzufolge das Auftreten neuartigen und nennenswerten Qualifikationsbedarfs in Betriebsbereichen mit überwiegender Ausländerbeschäftigung erhebliche Qualifikationsprobleme, deren Lösung im Rahmen der bestehenden betrieblichen Arbeitssysteme dann kaum mehr möglich war.

**Parallel zu den tiefgreifenden Umschichtungen im Angebot zusätzlicher Arbeitskräfte** - von Flüchtlingen über Handwerker und Bauern zu Hausfrauen und Gastarbeitern - bahnten sich auch zunehmend **schwerwiegendere Veränderungen bei den Nachwuchskräften** an, die bis in die Mitte der 70er Jahre durch das Zusammenwirken von drei Tendenzen geprägt sind:

- o einmal die Nachwirkungen des Geburtenrückganges in den Jahren vor und nach Kriegsende, die etwa ab 1960 zu einer erheblichen Verminderung der Zahl der jährlich ins Erwerbsleben eintretenden Nachwuchskräfte führten;
- o des weiteren die wachsende Häufigkeit des Übertritts in weiterführende Schulen mit ihren Konsequenzen für Quantität und Qualität der Jugendlichen, die nach wie vor gemäß den herkömmlichen berufsfachlichen Mustern nach Ende der Pflichtschulzeit eine Berufsausbildung abschließen;
- o endlich das bis zur Mitte der 70er Jahre zeitweise sehr stark zunehmende Bestreben dieser Jugendlichen, nach Abschluß einer Be-

rufsausbildung und einigen Jahren beruflicher Praxis erneut eine schulische Ausbildung mit dem Ziel beruflichen Aufstiegs anzutreten.

Die kombinierte Wirkung dieser Faktoren machte sich in der zweiten Hälfte der 60er und der ersten Hälfte der 70er Jahre sehr stark bemerkbar<sup>1)</sup>; sie führte dazu, daß nicht wenige Industriebetriebe ernsthaft überlegten, die Lehrlingsausbildung gänzlich einzustellen, da die Zahl der nach abgeschlossener Ausbildung noch im Betrieb verbleibenden Fachkräfte so gering war, daß er die Kosten der Ausbildung nicht mehr rechtfertigte.

#### **4. Zusammenfassend: Die rasche Ausbreitung interner Arbeitsmärkte in den 60er Jahren**

Die vorstehenden Überlegungen und Analysen ergeben ein sehr klares und in sich stimmiges Bild:

In den 50er Jahren war der volkswirtschaftliche Qualifikationsbedarf durch einen erheblichen Anteil einfacher, mit nahezu beliebigen Arbeitskräften besetzbarer Arbeitsplätze einerseits und hoher Stabilität der Anforderungen andererseits charakterisiert. Zugleich konnten die Beschäftigten bei Neurekrutierung ihres Personals auf ein großes Reservoir von Arbeitskräften zurückgreifen, die entweder unmittelbar nutzbare fachspezifische Qualifikationen oder ein hohes

---

1) Allein zwischen 1965 und 1970 hat sich der Anteil der Schulabgänger mit Hauptschulabschluß an der 15-jährigen Wohnbevölkerung von 53 % auf 43 % vermindert. Zur gleichen Zeit stieg der Anteil der Absolventen allgemeinbildender Realschulen und höherer Schulen von knapp 19 % auf 28 %. In dem darauffolgenden Jahrzehnt hat sich - Indikator für die rapide zunehmende berufliche Weiterbildung von Absolventen einer berufspraktischen Ausbildung - der Erwerb der Fachhochschulreife verzehnfacht; der Anteil der Schüler mit diesem Abschluß am Geburtsjahrgang stieg auf 5 % (BMBW: Grund- und Strukturdaten).

und mit geringen Anreizen bereits mobilisierbares Qualifizierungspotential besaßen.

Diese für die Beschäftigten ungemein günstige Konstellation ging in der zweiten Hälfte der 50er Jahre fortschreitend zu Ende; durch das Zusammenwirken zweier komplementärer Entwicklungen entstand in den 60er Jahren eine zunehmend größer werdende Qualifikationslücke:

- o Einerseits erzeugten Veränderungen in der Produkt- und Verfahrenstechnik einen tendenziell deutlich wachsenden Bedarf an neuartigen Qualifikationen;
- o andererseits nimmt in dem noch verfügbaren Arbeitskräfteangebot das Potential an unmittelbar nutzbaren Qualifikationen ebenso ab wie das ohne große Aufwendungen aktivierbare Qualifizierungspotential.

Ganz offenkundig wurde hierdurch **eine wachsende Zahl von Betrieben mit tendenziell gravierender werdenden Arbeitskräfteproblemen konfrontiert**. Zumindest drei Gründe lassen sich für die Annahme benennen, daß auf den dadurch entstandenen Veränderungsdruck vielfach und zunehmend mit einer **Umorientierung betrieblicher Arbeitskräftestrategien auf interne Lösungen** von Arbeitskräfteproblemen reagiert wurde:

(1) Zunächst einmal haben sich, wie weiter oben gezeigt, Zahl und qualitatives Gewicht von Betrieben nachhaltig erhöht, die - vor allem, aber nicht nur aufgrund ihrer Größe - in der Lage sind, funktionsfähige Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes aufzubauen.

(2) Des weiteren waren, wie gleichfalls weiter oben gezeigt, die Qualifikationselemente, auf die sich vor allem steigender Bedarf

richtete, in hohem Maße betriebsgebunden und für die jeweiligen betrieblichen Verhältnisse, Produktmerkmale, Produktions- und Organisationsstrukturen spezifisch. Entsprechend schwierig wäre es demzufolge gewesen, rechtzeitig für die Deckung dieses Qualifikationsbedarfs im Rahmen berufsfachlicher Ausbildungsgänge und Befähigungsprofile Sorge zu tragen; entsprechend naheliegend war es, auf diesen Bedarf in erster Linie durch verstärkte interne Qualifizierung zu antworten.

(3) Verstärkte Ingangsetzung und Nutzung interner Qualifizierungsprozesse war als Reaktion auf die sich zunehmend bemerkbar machende Qualifikationslücke um so wahrscheinlicher, als dies eine sehr effiziente Mobilisierung von bisher allenfalls partiell genutzten Qualifikationsreserven und Qualifizierungspotentialen in den Arbeitskräftegruppen erlaubte, die in den 50er Jahren im Neuangebot von Arbeitskräften dominierten und im Zuge der schnellen industriellen Expansion dieser Jahre in großen Quanten rekrutiert worden waren.

Umorientierung betrieblicher Arbeitskräftestrategien auf verstärkte Nutzung interner Lösungen dürfte sich im übrigen im Laufe der 60er Jahre ganz überwiegend in einer Weise vollzogen haben, die keine strategischen Entscheidungen, kein systematisches und explizites Abwägen zwischen verschiedenen Optionen impliziert, sondern ausgesprochen kleinschrittigen Charakter trägt und deshalb lange Zeit hindurch von allen Beteiligten und Betroffenen unbemerkt bleibt. Eine der besonderen Vorteile betrieblicher Arbeitskräftestrategien vom Typ des internen Marktes besteht ja, so wurde schon in Teil A gezeigt, in deren Fähigkeit, sich mit wichtigen Elementen anderer - tayloristischer oder berufsfachlicher - Typen von Arbeitssystemen zu kombinieren. Interne Lösungen von Arbeitskräfteproblemen können sich also in kleinen Schritten ausbreiten und erfordern keineswegs, daß bisher erprobte Strukturen, Praktiken und Politiken mit einem Schlag beseitigt werden.

Eine detailliertere Analyse der Prozesse fortschreitender Internalisierung betrieblicher Arbeitssysteme müßte vermutlich zwei Entwicklungslinien unterscheiden, deren tendenzielle Konvergenz lange Zeit hindurch kaum erkennbar war:

- o Bei der einen Entwicklungslinie werden stark von tayloristischen, anforderungsreduzierenden Prinzipien bestimmte Verhältnisse langsam in einer Weise verändert, die den zunächst nur für reine "Jedermanns-"Tätigkeiten rekrutierten Arbeitskräften mehr und mehr Gelegenheiten bietet, in impliziten, aufs engste in den Arbeitsablauf eingeflochtenen Prozessen ganz betriebsspezifische Qualifikationselemente zu erwerben und zu akkumulieren, bis es endlich zu dem für interne Arbeitsmärkte charakteristischen System qualifikatorisch ausdifferenzierter Arbeitsplätze kommt, die über qualifizierende Mobilitätsketten miteinander verbunden sind.
- o Die andere Entwicklungslinie nimmt hingegen ihren Ausgang in betrieblichen Arbeitssystemen vom Typ des Facharbeiterbetriebes, die zunächst auf ständigen Austausch mit berufsfachlichen Arbeitsmärkten eingestellt und ganz nach berufsspezifischen Normen und Regeln strukturiert sind; hier kommt es - im Regelfalle durch eine Mischung impliziter und expliziter Qualifizierungsprozesse - sukzessive zu einer betriebsspezifischen Ergänzung und Überhöhung der berufsfachlichen Qualifikationen, die nach wie vor als generelle Basiskompetenz erforderlich sind; dies kann vermutlich sowohl durch vermehrte Aufstiegsmobilität (in deren Steuerung sich Qualifikation und Selektion in variabler Weise kombinieren) wie auch dadurch geschehen, daß bestimmte betriebstypische, wenn nicht ausgesprochen betriebsspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse auf oftmals ganz implizite Weise unter den Fachkräften diffundieren und sich mit der berufsspezifischen Basisqualifikation amalgamieren.

Wahrscheinlich verliefen in vielen - für die deutsche Volkswirtschaft sehr typischen - Betrieben parallele Entwicklungen gemäß der einen und der anderen Linie in jeweils unterschiedlichen Betriebsteilen und ihnen entsprechenden Arbeitskräftegruppen: Während z.B. die bisher bloß kurzfristig angelernten Fertigungsarbeiter (oder - mutatis mutandis - die fast ausschließlichen weiblichen Angestellten in der Massенbearbeitung von Verwaltungsvorgängen) entlang der ersten Entwicklungslinie sukzessive in eine hierarchisch und qualifikatorisch ausdifferenzierte Arbeitsplatzstruktur hineinwuchsen, eröffnete sich den Facharbeitern (bzw. im Verwaltungsbereich bestimmten Sachbearbeitergruppen) zunehmend die Möglichkeit, durch interne Mobilität in die gleichzeitig stark expandierenden fertigungsnahen technischen Büros (bzw. analoge Abteilungen im Verwaltungsbereich) aufzusteigen.

Dieser **Prozeß zunächst fast unmerklicher, sich dann aber beschleunigender verbreiteter Internalisierung betrieblicher Arbeitssysteme**, der sich aller Wahrscheinlichkeit nach in den 60er Jahren vollzogen hat, ließe sich auf mannigfache Weise zumindest illustrieren, wenn nicht sogar belegen.

Zwei solche Illustrationen seien wenigstens kurz referiert:

(a) Im Rahmen des Projektes "Arbeitsmarkt Bremen" legte R. Dombois kürzlich einen ungemein instruktiven Überblick über die **Entwicklung der Beschäftigungspolitik einer Bremerhavener Werft** vor:<sup>1)</sup>

"In dem Ausschnitt der Firmengeschichte", so heißt es in einer Zwischenbilanz über die Entwicklung bis in die 70er Jahre (ebd., S. 57f), "welchen wir überblicken, hat sich die betriebliche Beschäftigungspolitik erheblich verändert. Die Kardinalprobleme des Schiffbaus: Der Wechsel des Bedarfs an Arbeitskräften bestimmter Berufs-

---

1) Dombois, R.: Sozialstaatliche Schutzregelungen und einzelbetriebliche Flexibilität - Beschäftigungspolitik der Rickmers-Werft von 1954 bis 1985. In: Mitteilungsblatt der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung "Arbeit und Betrieb", Bremen, Heft 15, Oktober 1986, S. 36ff.

gruppen im Laufe der Bauphasen sowie die für individuelle Auftragsproduktion typische Diskontinuität werden im Untersuchungszeitraum mit unterschiedlichen Mitteln gelöst... Während in den 50er Jahren eine Politik des Heuerns und Feuerns die kurzfristige Abstimmung der Beschäftigtenzahl auf den aktuellen Arbeitskräftebedarf ... erlaubte, haben in den 60er und 70er Jahren Entlassungen als beschäftigungspolitisches Instrument an Bedeutung verloren". Entlassungen, soweit sie noch vorkommen, werden überdies nicht mehr, wie bisher, vor allem mit Arbeitsmangel begründet, sondern mit Eigenschaften oder Verhaltensweisen von Personen (vor allem Fehlzeiten und Disziplinarverstöße). "Dieser neue vorherrschende Entlastungstyp weist eine wesentlich geringere Elastizität gegenüber den Produktionsschwankungen auf. Entlassungen werden stärker zeitlich gestreckt und vom aktuellen Arbeitskräftebedarf eher abgekoppelt... Insgesamt läßt sich also eine Stabilisierung der Beschäftigung beobachten; Veränderungen von Absatz und Produktion schlagen nicht mehr unmittelbar auf die Beschäftigung durch."

Zugleich wurden "neue Flexibilitätsspielräume und -instrumente" interner Art entwickelt, die "die beschäftigungspolitischen Funktionen übernommen haben, welche in den 50er Jahren die Politik des Heuerns und Feuerns hatte". Hierzu gehören vor allem Mehrarbeit, verstärkte Beschäftigung von Leiharbeitern und seit den 70er Jahren das Instrument der Kurzarbeit, um bei größeren Auftragsrückgängen "die Beschäftigung auch ohne Entlassungen auf den Arbeitskräftebedarf abzustimmen. Die Kurzarbeit ersetzt die Massenentlassungen, wie sie noch etwa Ende der 50er Jahre wegen Auftragsmangel durchgeführt wurden, und ermöglicht die zeitliche Streckung anderer Anpassungsmaßnahmen; sie eignet sich für den Betrieb hervorragend als Mittel, auch ohne große Kosten die Stammbeschäftigung" über eine Rezession hinweg zu halten (ebd., S. 59).

(b) Anfang der 70er Jahre wurde im ISF eine Untersuchung über aktuelle **Veränderungen betrieblicher Weiterbildung** durchgeführt, bei der u.a. auch deren Entwicklung in den 50er und 60er Jahren ermittelt wurde. Zwar muß interne Qualifizierung, wie in den vorausgegangenen Kapiteln gezeigt, keineswegs immer mit der Durchführung expliziter Maßnahmen betrieblicher Weiterbildung gleichbedeutend sein; doch darf angenommen werden, daß eine starke Zunahme der Weiterbildungsaktivitäten eines Betriebes auch recht zuverlässig eine Umorientierung seiner Arbeitskräftestrategie auf interne Lösung von Arbeitskräfteproblemen indiziert.<sup>1)</sup>

---

1) Sass, J. u.a.: Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik - Eine Industriesoziologische Analyse, Köln/Frankfurt 1974.

"Die überwiegende Mehrheit" der untersuchten Betriebe<sup>1)</sup>, so wurden die Befunde zur Verbreitung betrieblicher Weiterbildung resümiert, "war zum Untersuchungszeitpunkt" auf dem Sektor Weiterbildung aktiv. Noch wenige Jahre früher hätte sich allerdings ein wesentlich anderes Bild ergeben: "In wenigen der untersuchten 82 Betriebe mit Weiterbildung - nämlich in acht - datieren die Anfänge betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen in die Zeit vor 1945... Seit einer ersten Aufschwungphase um 1950 ist die Zahl der Betriebe mit Weiterbildungsmaßnahmen stetig gewachsen, wobei die Zunahme in den 60er Jahren deutlich stärker ist als jene zwischen 1950 und 1960". (Ebd., S. 62f.)

Zugleich kam es zu einer beträchtlichen Ausweitung der Weiterbildung, "was die Zahl der angebotenen Veranstaltungen, die Bandbreite der Themenstellungen und die Einbeziehung zusätzlicher Qualifikationsgruppen betrifft. Noch zu Anfang der 50er Jahre beschränkten sich die Aktivitäten meist auf Stiftungen oder Fonds, aus denen einige wenige Söhne von Belegschaftsmitgliedern beim Studium unterstützt wurden... Im Laufe der zweiten Hälfte der 50er Jahre erweiterte sich das Interesse der Betriebe an Weiterbildung" mit drei deutlichen Schwerpunkten: Menschenführung, Unfallverhütung und REFA-Technik (wobei Kurse dieser Art dazu dienten, Facharbeiter des Betriebes zu Spezialisten für Zeitaufnahme, Arbeitsvorbereitung etc. heranzubilden). "Erst zu Beginn der 60er Jahre wurden zunehmend auch andere Gebiete, in denen vor allem spezifische Fachkenntnisse vermittelt wurden, in das betriebliche Weiterbildungsangebot einbezogen. Sachgebiete, die hierbei eine besondere Rolle spielten, waren z.B. Einführung in die Elektronik, Rechnen, Datenverarbeitung, Einführung bestimmter Organisationsmodelle oder Verfahrensprozesse." (Ebd., S. 64.) "Für die Zukunft ist, folgt man den Vorstellungen des Ausbildungsmanagements, eine weitere Ausdehnung betrieblicher Weiterbildung zu erwarten", so daß mit einer nahezu ungebrochenen Verlängerung des sich bisher abzeichnenden Trends der Zunahme und qualitativen Differenzierung betrieblich geförderter Weiterbildung zu rechnen sei (ebd.).

Andere Indikatoren ließen sich ohne Mühe in recht großer Zahl zusammenstellen, von den Schwerpunkten der personalpolitischen Diskussion bis zu typischen Veränderungen in der Rekrutierung und Beförderung von Werkmeistern (die noch in den 50er Jahren vielfach

---

1) Rund 100 nach dem Zufallsprinzip ausgesuchte größere Betriebe (mindestens 300 Beschäftigte) wichtiger Industriebranchen in fünf Industrieregionen, deren Ausbildungs- bzw. Personalleiter mit einem strukturierten Fragebogen befragt wurden.



bewußt von außen geholt wurden, während seither interne Auswahl wohl ganz eindeutig überhand genommen hat).

Alle diese Indikatoren sprechen sehr eindeutig dafür, daß sich in der zweiten Hälfte der 60er Jahre in nennenswerten Teilen der deutschen Volkswirtschaft Verhältnisse herausgebildet haben, die deutlich von Strukturmomenten des internen Marktes geprägt sind. Erst dann ist, wie nunmehr zu zeigen, die Zeit reif für politisch-institutionelle Innovationen, die auf eine Schließung interner Märkte und die Verfestigung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation gerichtet sind oder sie doch zwangsläufig nach sich ziehen.

## KAPITEL X

### DIE SCHLIESSUNG INTERNER ARBEITSMÄRKTE ALS FOLGE VON VOLLBESCHÄFTIGUNG UND SOZIALPOLITIK

Die zu vermutende weite Ausbreitung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes im Laufe der 60er Jahre hatte, so lautet eine der zentralen Thesen dieses Buches, nicht schon per se die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation auf großer Stufenleiter zur Folge. Hierzu war es vielmehr notwendig, daß im Gefolge der in Kapitel VIII skizzierten wohlfahrtsstaatlichen Konstellation zusätzliche **politische Bedingungen** entstanden, die dann den Betrieben kaum eine andere Wahl lassen, als sich auf eine zunehmende institutionelle Verfestigung der typischen Strukturmuster interner Arbeitsmärkte, auf deren fortschreitende Schließung gegenüber dem externen Arbeitsmarkt und auf eine deutliche Verminderung der Asymmetrie in der Bindung zwischen Betrieb und Arbeitskraft einzulassen. Erst hierdurch wird den Betrieben - auch unter stark veränderten externen Bedingungen, die dies eigentlich dringend nahelegen würden - zumindest kurzfristig die Rückkehr zu offeneren, stärker am externen Arbeitsmarkt orientierten Arbeitssystemen verwehrt; erst dann ist betriebliche Arbeitskräftestrategie darauf angewiesen, sich in den Verhältnissen betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation einzurichten und ihre Ziele so zu definieren, daß sich aus diesen Verhältnissen, sie damit nochmals stabilisierend, der größtmögliche Nutzen ziehen läßt.

Diese zusätzlichen institutionell-politischen Bedingungen entstanden nicht in einem Zug, sondern bildeten sich erst in einem längeren Prozeß heraus, der wohl bis in die frühen 70er Jahre dauerte:

In den 50er Jahren lassen sich - entsprechend der für diese Zeit in Kapitel IX postulierten geringen Bedeutung interner Arbeitsmärkte - auch in der politischen Diskussion und Praxis kaum Anzeichen für

eine verbreitete betriebsbezogene Orientierung von Arbeitnehmerinteressen ausmachen, deren Niederschlag in normativ-institutionelle Regelungen dann den einzelnen Betrieb in einer segmentationsfördernden Weise verpflichten könnte; vielmehr ist Sozialpolitik in einem sehr umfassenden Sinne zu dieser Zeit ganz auf eine dezidiert berufsfachliche Definition dieser Interessen abgestellt (1). Erst in den 60er Jahren werden Symptome für zwei Prozesse sichtbar, die zunächst ganz unabhängig voneinander ablaufen, sich jedoch dann zunehmend verstärken: Zum einen tritt aufgrund neuer Erfahrungen mit technisch-wirtschaftlichem Strukturwandel und Konjunkturschwankungen zunehmend zutage, daß aus dieser berufsfachlichen Orientierung bisheriger Sozialpolitik ein gravierendes Leistungs- und Regelungsdefizit im Hinblick auf die spezifischen Risiken resultiert, die mit längerfristiger Beschäftigung in Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes verbunden sind (2). Zum anderen bildet sich, z.T. in Reaktion auf die gleichen Ereignisse, eine wachsende Bereitschaft betrieblicher Personalpolitik heraus, das Faktum von Vollbeschäftigung zu akzeptieren und sich in ihr einzurichten (3). Beide Prozesse konvergieren in den Jahren vor und nach 1970 in einer Serie von sozialpolitischen und arbeitsrechtlichen Reformen, die nunmehr ganz selbstverständlich einen ausgeprägten Betriebsbezug von Arbeitnehmerinteressen unterstellen (4). Hierdurch entstehen Strukturen, deren Tragweite und zumindest kurzfristige Irreversibilität erst in der Mitte der 70er Jahre, beim Umschlag von Vollbeschäftigung in Massenarbeitslosigkeit, in voller Deutlichkeit sichtbar werden; erst mit den hierdurch ausgelösten verbreiteten Reaktionen betrieblicher Beschäftigungspolitik wird betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation zu einem gesamtwirtschaftlichen Strukturmoment mit erheblicher Stabilität (5).

## 1. Die dezidiert berufsfachliche Orientierung der Sozialpolitik in den 50er Jahren

Die sehr rasch nach der Währungsreform und der Gründung der Bundesrepublik Deutschland lebhaft einsetzende sozialpolitische Diskussion, die Programmatik und Praxis der großen Parteien und Interessenverbände (insbesondere der Gewerkschaften) und die wichtigsten gesetzgeberischen Innovationen dieser Zeit hatten sehr eindeutig und übereinstimmend ein ideales Modell der Definition, Berücksichtigung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen vor Augen, das geprägt berufsfachlichen Charakter trägt: Anvisiert werden Verhältnisse, in denen die Erfüllung essentieller Bedürfnisse der Arbeitnehmer einerseits abhängig ist von ihrer beruflichen Kompetenz und ihrer Fähigkeit, diese Kompetenz auf dem Arbeitsmarkt zu verwerten, andererseits vom Funktionieren gesellschaftlicher Institutionen und Leistungssysteme mit stets über- oder außerbetrieblichem Charakter, wobei die Ansprüche des Einzelnen an diese wiederum oftmals mit ihrem beruflichen Wert korrelieren. Dafür, daß die langfristige Existenzsicherung der Arbeitnehmer in größerem Umfange von ihrem Verbleib in einem ganz bestimmten Betrieb abhängig sein könnte, wie dies bei betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation offenkundig gilt, ist in dieser Vorstellung kein Platz. Deshalb sind auch bis weit in die 60er Jahre kaum Elemente auszumachen, die eine Schließung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes erzwingen könnten. Vielmehr scheint ein Gutteil der geforderten oder realisierten sozialpolitischen Innovationen weit eher dazu geeignet, die für interne Arbeitsmärkte konstitutive Bindung des einzelnen Arbeitnehmers an seinen Betrieb zu lockern bzw. das Zustandekommen einer solchen Bindung nachhaltig zu erschweren.

Dies läßt sich an einer ganzen Reihe von Politikfeldern demonstrieren:

(a) Nachdem die Gewerkschaften die Hoffnungen der frühen Nachkriegsjahre auf einen grundlegenden demokratischen Umbau der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nach der Wahlniederlage der SPD im Jahre 1949 und dem Scheitern weiterreichender Mitbestimmungspläne zu Beginn der 50er Jahre aufgeben mußten, konzentrierte sich **gewerkschaftliche Politik** vor allem anderen auf das Feld der Tarifpolitik. Die schrittweise Verbesserung der in Tarifverträgen jeweils für größere Regionen und Branchen festgelegten Mindestbedingungen zur Ausgestaltung des individuellen Arbeitsverhältnisses erwies sich nicht nur als einzige ernsthafte Möglichkeit, durch gewerkschaftliche Aktion auf die Lage der Arbeitnehmer einzuwirken; sie erschien vielen Gewerkschaftern, die zunächst verstärktes tarifpolitisches Engagement eher als Flucht vor der gesellschaftspolitischen Verantwortung der Gewerkschaften kritisiert hatten, nunmehr sogar ein besonders wichtiger Hebel, um auch unter den restaurativen Bedingungen der 50er Jahre ein Minimum an gesellschaftlichen Veränderungen durchzusetzen.<sup>1)</sup>

Zwar waren die Gewerkschaften bei der Vorbereitung, Beratung und Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 nicht ganz mit ihrer Absicht durchgedrungen, derzufolge "die Betriebsräte... ähnlich wie in Weimar Exekutionsorgane der Gewerkschaften in den Betrieben, dabei aber anders als in Weimar mit weitreichenden wirt-

---

1) Tarifpolitik galt in den späten 40er und frühen 50er Jahren in der innergewerkschaftlichen Auseinandersetzung als eine Sache der "Rechten", während die "Linken" - nicht ganz ohne Rückhalt bei vielen Mitgliedern - dafür plädierten, die organisatorische Stärke und das politische Gewicht der Gewerkschaften vorrangig für politische Ziele (sehr typisch hierfür war neben überbetrieblicher Mitbestimmung der Kampf gegen die Wiederbewaffnung der Bundesrepublik) einzusetzen. Eine Wende brachte hier erst die nicht zuletzt von Theo Pirker vorbereitete Forderung einer "expansiven" Lohn- und Tarifpolitik durch den "Linken" Victor Artzt im Jahre 1954.

schaftlichen Befugnissen ausgestattet sein" sollten.<sup>1)</sup> Dennoch ist im Gesetz von 1952 der Vorrang von - in aller Regel überbetrieblichen - tarifvertraglichen Regelungen gegenüber Betriebsvereinbarungen eindeutig festgeschrieben. Und ein Gutteil der praktischen Betriebsrätearbeit - wie auch der gewerkschaftlichen Betriebsräteschulung und -betreuung - konzentrierte sich auf Probleme, wie etwa Einstufung und Akkord, bei denen es lediglich um die Konkretisierung genereller tarifvertraglicher Normen geht.

Das für die berufsfachliche Orientierung gewerkschaftlicher Politik charakteristische Festhalten am Primat überbetrieblicher Normen und Regelungen wird auch durch die um 1960 einsetzende Forderung größerer Betriebsnähe der Tarifverträge nicht in Frage gestellt. Lange Zeit hindurch war diese Forderung vielmehr vor allem von der Absicht bestimmt, zumindest einen Teil der in der Prosperität immer bedeutsamer werdenden übertariflichen Verdienstbestandteile in den wirtschaftlich besonders starken Großbetrieben zu tarifieren, um sie einerseits besser abzusichern und sie andererseits als Hebel in einer nächsten Verhandlungsrunde nutzen zu können.

(b) Die mit den großen **Innovationen im System der sozialen Sicherheit** der Bundesrepublik - vor allem mit der Reform der Alterssicherung - verbundenen Verbesserungen in der sozialen Lage der Arbeitnehmer waren ganz unabhängig davon, ob diese (gleiches Lebenskommen vorausgesetzt) in vielen Betrieben oder nur in einem einzigen beschäftigt waren, welches Arbeitssystem in ihrem Beschäftigungsbetrieb vorherrschte und ob sie dort zur Rand- oder zur Stamrbelegschaft gehört hatten. Hiermit wurde einem der wichtigsten Instrumente, mit dem bisher Betriebe, deren Arbeitssystem dem Idealtypus des internen Marktes entspricht, ihre Arbeitnehmer an

---

1) Henschel, V.: Geschichte der deutschen Sozialpolitik 1880-1980, Frankfurt 1983, S. 248.

sich banden, ein Gutteil seiner materiellen Basis wie seiner Legitimation entzogen.

(c) Auch im reugefaßten **Recht des Arbeitsverhältnisses** spielten die Strukturmomente des internen Marktes kaum eine Rolle. Das Kündigungsschutzgesetz von 1951 schränkte z.B. das Recht des Arbeitgebers, ein Arbeitsverhältnis aufzulösen, abgesehen von den Schutzbestimmungen für besondere Personengruppen, im wesentlichen nur für den Fall der "Sozialwidrigkeit" ein. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die in dem fortdauernden, aus dem Jahre 1927 stammenden speziellen Kündigungsrecht für Angestellte eine zentrale Rolle spielt, wird im allgemeinen Kündigungsschutzgesetz nicht explizit erwähnt. Erst in der späteren Auslegung des Gesetzes durch die Rechtsprechung wird längere Betriebszugehörigkeit - zunehmend - als ein Tatbestand anerkannt, aus dem Sozialwidrigkeit der Kündigung resultieren kann.

(d) Besonders deutlich läßt sich die Dominanz der berufsfachlichen Orientierung in der Sozialpolitik am Beispiel der **betrieblichen Sozialleistungen** demonstrieren. Die in einigen Industriebranchen und Industrieregionen sehr traditionsreiche Praxis, betriebliche Sozialleistungen - und zwar in einer Größenordnung, die für die Lebensführung der Betroffenen erhebliche Bedeutung hatte - als Mittel zur Bindung von wichtigen Belegschaftsgruppen an den Betrieb zu nutzen, wurde nach 1945 vielfach als Ausdruck einer patriarchalischen Politik kritisiert, die den Arbeitnehmer wichtiger Freiheitsrechte beraube. Deshalb war man bestrebt, diese "goldenen Ketten", mit denen der Arbeitnehmer an seinen Betrieb gefesselt werde, wenigstens zu lockern und in ihrer Bindungswirkung abzuschwächen oder sie ganz zu beseitigen. So wurde beispielsweise im Rahmen der Neuregelung des Mietrechts der früher als Sanktionsdrohung sehr mächtige sofortige Räumungszwang von Werkwohnungen bei Ausscheiden aus dem Betrieb durch die einer gerichtlichen Nachprüfung zugängliche, an bestimmte Fristen gebundene Eigenbedarfs-Regelung ersetzt.

Desgleichen wurde nach Wegen gesucht, Ansprüche an Betriebsrenten auch bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses soweit möglich unverfallbar bzw. übertragbar zu machen.

Die Problematik betrieblicher Sozialleistungen wurde am deutlichsten in der Stahlindustrie erlebt: Hier hatten einerseits die Arbeitsdirektoren und Betriebsräte ein besonders entwickeltes System betrieblicher Sozialleistungen vorgefunden, dessen Verwaltung in den Kern ihres Zuständigkeitsbereichs fiel. Auf der anderen Seite konnten und wollten diese Männer, die überwiegend überzeugte Gewerkschafter waren, nicht einfach eine von ihnen ja früher heftig kritisierte Praxis fortführen.

In einem Buch, das der Verfasser in der Mitte der 50er Jahre im Auftrag eines der Arbeitsdirektoren der deutschen Stahlindustrie unter Mitwirkung eines größeren Kreises betrieblicher Experten schrieb<sup>1)</sup>, wurde dieses Dilemma offen angesprochen:

Einerseits wird nicht ohne Stolz darauf verwiesen, was das Unternehmen in den letzten Jahren getan habe, um soziale Notstände bei seinen Beschäftigten zu lindern, ohne doch hierdurch verstärkte Abhängigkeiten zu schaffen. So wurden z.B. sehr große Mittel eingesetzt, um den vordringlichsten Wohnungsbedarf der Belegschaft zu decken. Zwar erhielten die Werke des Unternehmens für diese Wohnungen das Vergebungsrecht eingeräumt; sie "sind hingegen nicht Inhaber der Wohnungen; dadurch wird gleichzeitig gesichert, daß ein Arbeiter nicht automatisch den Verlust seiner Wohnung und die Zwangsräumung befürchten muß, wenn er das Werk verläßt. Dieser letztere Gesichtspunkt, nämlich Sicherung der Freizügigkeit des Ar-

---

1) Schäfer, W.: Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart - Versuch einer Generalinventur der sozialwirtschaftlichen Probleme in einem Großunternehmen der eisenverarbeitenden Industrie und ihre Beziehungen zur öffentlichen Sozialpolitik, Stuttgart/Düsseldorf 1956.



beiters, spielte sogar eine entscheidende Rolle bei der Rechtsform, unter der die Werksmittel für den Wohnungsbau ausgegeben wurden."(Ebd., S.84.)

Auf der anderen Seite wird gezeigt, welche Ungerechtigkeiten mit den überkommenen und nicht von heute auf morgen zu verändernden Formen betrieblicher Sozialleistungen verbunden sein können, wenn beispielsweise - aufgrund biographischer Ereignisse, für die der Einzelne keine Verantwortung trägt - diejenigen ehemaligen Belegschaftsmitglieder die höchsten Betriebsrenten beziehen, die auch die höchsten Invalidenrenten erhalten, und umgekehrt.

Deshalb wird immer wieder darauf verwiesen, daß die großen Industriebetriebe nur vorübergehend eingesprungen sind, um eine außergewöhnliche Notlage bei ihren Beschäftigten zu beheben, bis die öffentlichen Leistungen wieder ein ausreichendes Niveau erreicht hätten. Was dann noch an betrieblichen Sozialleistungen verbliebe, solle, wenn irgend möglich, in überbetrieblicher Form - etwa nach dem Beispiel der Pensionsvereinigung der Eisen- und Stahlindustrie - durchgeführt und in einen "gesamtgesellschaftlichen, öffentlichen Leistungsplan" (ebd., S. 91) eingeordnet werden. Allenfalls aus solchen "Beiträgen der Industriebetriebe zu öffentlichen Maßnahmen" könnten die Industriebetriebe das Recht auf eine gewisse Bevorzugung ihrer Belegschaften gegenüber dem Rest der Bevölkerung ableiten.

(e) In den ersten Jahren der Bundesrepublik bestand zwischen allen gesellschaftlichen Kräften ein kaum mehr explizit zu formulierender Konsens darüber, daß möglichst allen Jugendlichen eine abgeschlossene **berufliche Ausbildung**, insbesondere durch eine kaufmännische oder gewerbliche Lehre, vermittelt werden müsse. Die um 1950 zur Überwindung der "Berufsnot der Jugend" (wie das damalige Schlagwort lautete, das auch Schelsky noch in den Titel des Berichts

über die von ihm geleitete große Untersuchung übernommen hatte)<sup>1)</sup> vollzogene Ausweitung des Lehrstellenangebots führte zwar zu einer teilweise extremen Überproduktion von Fachkräften in den traditionellen Handwerkszweigen und erzwang in den Folgejahren den massenhaften Übertritt in ungelernte Tätigkeiten im Baugewerbe, in der Industrie und in den expandierenden Dienstleistungen. Dennoch trug sie sehr nachhaltig dazu bei, daß der Abschluß einer Berufsausbildung als selbstverständlicher Schritt auf dem Wege von der Schule in die Erwerbstätigkeit begriffen wurde.<sup>2)</sup>

(f) Als letztes und besonders wichtiges Beispiel ist die ausgesprochen berufsfachliche Orientierung von **Arbeitsverwaltung und Arbeitsmarktpolitik** zu nennen. Dies galt unstrittig für die - praktisch ausschließlich berufsbezogene - Organisationsstruktur von Berufsberatung und Arbeitsvermittlung, die nur dann effizient ist, wenn die Mehrzahl der Arbeitsmarktbewegungen aus zwischenbetrieblichem Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines berufsfachlichen Teilmarktes besteht. Dies galt vor allem für die Art der hauptsächlich gewährten Leistungen, die ganz selbstverständlich unterstellten, daß Beschäftigungsrisiken vorübergehender Natur sind und daß Arbeitslosigkeit nur solange dauert, als man braucht, um in seinem Beruf einen neuen Arbeitsplatz zu finden; hingegen gab es kaum Vorkehrungen gegen das sehr viel dramatischere Risiko einer Arbeitskraft, die nach langer Beschäftigungszeit aus einem internen Arbeitsmarkt herausfällt und die gesamte dort erworbene Qualifikation verliert.

---

1) Schelsky, H.: Arbeitslosigkeit und Berufsnot, Köln 1952.

2) Innerhalb des ersten Nachkriegsjahrzehnts hat sich der Anteil an einem Geburtsjahrgang, der die Schule verläßt, ohne anschließend eine Berufsausbildung anzutreten, von über zwei Fünftel auf ein gutes Viertel verringert. Bloßfeld, H.-P.: Bildungsverläufe im historischen Wandel, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung/Sonderforschungsbereich 3, Arbeitspapier Nr. 225, Dezember 1986.

Noch die 1969 mit der Verabschiedung des Arbeitsförderungs-gesetzes in die Wege geleitete Modernisierung der öffentlichen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik bleibt in weiten Teilen diesem Idealbild eines berufsfachlich strukturierten Arbeitsmarktes verhaftet. Dies ist gerade bei einem Großteil der neuartigen Maßnahmen unverkennbar, mit denen die Anpassung der Arbeitskräfte an den technisch-ökonomischen Strukturwandel gefördert und dessen Bewältigung erleichtert werden soll: Die innere Logik dieser Maßnahmen, für die Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre sehr große Mittel eingesetzt wurden, setzte als evident voraus, daß diese Anpassung im Normalfall nur in zwei Formen geschieht, nämlich als zwischenbetriebliche Mobilität innerhalb eines fachlichen Teilarbeitsmarktes (hierzu diene vor allem die Förderung der regionalen Mobilität) oder mit Übertritt von einem fachlichen Markt in einen anderen (hierzu sollten Umschulung und Fortbildung dienen). Die Masse der vom AFG geförderten Arbeitsmarktbewegungen entsprach genau den Formen, in denen sich auf einem überwiegend berufsfachlich strukturierten Arbeitsmarkt bei Ungleichgewichten das Angebot an die Nachfrage anpaßt.<sup>1)</sup>

## 2. Betriebstreue als Risikofaktor: Neue Erfahrungen der 60er Jahre

Diese festgefügte und bis in die 60er Jahre fortdauernde berufsfachliche Orientierung der wichtigsten politisch-institutionellen Rahmenbedingungen von Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnis ist auf den ersten Blick schwer damit in Einklang zu bringen, daß sich seit den ausgehenden 50er Jahren zunehmend betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes herausgebildet und verbreitet haben soll-

---

1) Die Kritik an der dominant berufsfachlichen Orientierung des AFG wurde erstmals formuliert bei Lutz, B.; Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Band 26 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974.

ten, wie dies im vorausgehenden Kapitel als hochgradig plausibel beschrieben wurde: Zwischen einer berufsfachlich geprägten Artikulation von Arbeitnehmerinteressen, der es vor allem darauf ankommt, zugleich die individuellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt und beim Eintreten sozialer Risiken vom jeweiligen Beschäftigten unabhängige Leistungsansprüche zu sichern, und der spezifischen Interessenlage von Stammbeschafteten in betriebsinternen Arbeitsmärkten, in deren Mittelpunkt die Sicherung langfristigen Verbleibs im jeweiligen Betrieb steht, weil nur auf diese Weise die hier erworbenen Qualifikationen dauerhaft verwertbar und die von den charakteristischen Mustern interner Allokation und Mobilität in Aussicht gestellten Vorteile erreichbar sind, besteht ein schwer auflösbarer Widerspruch.

Allerdings lassen sich eine Reihe von guten Gründen dafür anführen, daß das von diesem Widerspruch bezeichnete Leistungs- und Regelungsdefizit von Arbeitsrecht und sozialer Sicherung in Wissenschaft und Praxis während geraumer Zeit nicht zur Kenntnis genommen wurde, ja vielleicht nicht einmal zur Kenntnis hätte genommen werden können. Ein Gutteil dieser Gründe hängt mit dem allgemeinen wirtschaftlichen und sozialen Kontext zusammen, in dem sich die fortschreitende Internalisierung betrieblicher Arbeitskräftestrategien vollzog:

Zunächst einmal koinzierte diese Umorientierung der betrieblichen Arbeitskräftestrategie mit einer kontinuierlichen Expansion, die mit zumeist erheblichem, angesichts der generellen Arbeitsmarktlage immer schwerer zu deckendem Einstellungsbedarf verbunden war; auf diesem Erfahrungshintergrund schien die Frage, ob man bei einem Verlust des gegenwärtigen Arbeitsplatzes besondere, über die Tatsache kurzfristiger Arbeitslosigkeit hinausgehende Nachteile zu befürchten habe, weitgehend gegenstandslos.

Weiterhin war die Herausbildung interner Arbeitsmärkte und die sukzessive Ausformung der für betriebliche Arbeitssysteme dieses Typs

charakteristischen Gratifikations- und Mobilitätsstrukturen für einen Gutteil der betroffenen Arbeitnehmer mit offenkundigen Vorteilen verbunden, die sich vor allem aus ihrem schrittweisen Aufrücken innerhalb verstärkt qualifikatorisch und hierarchisch arbeitsteiliger Arbeitsplatzstrukturen ergaben.

Endlich ist auch die Auswirkung der bis zum Konjunktureinbruch von 1966/67 andauernden Vollbeschäftigung auf die generelle Stimmungslage der Arbeitnehmerschaft zu bedenken, trat doch hierdurch das noch in den 50er Jahren von einem Großteil der Arbeitnehmer sehr hoch veranschlagte Risiko von Entlassung und Arbeitslosigkeit nach dem Beispiel der Jahre um 1930 zunehmend in den Hintergrund.

Auf manche dieser Tatbestände wird auch im nächsten Abschnitt mit Blick auf die neuen Probleme betrieblicher Personalpolitik bei Vollbeschäftigung nochmals einzugehen sein.

Hinzu kommt, daß sich ja, wie im vorhergehenden Kapitel gezeigt, die Internalisierung betrieblicher Arbeitssysteme in aller Regel in einer kontinuierlich-kleinschrittigen Weise vollzog, so daß die neuen Strukturen und Verhältnisse ebenso wie ihre Implikationen und möglichen Folgen für die betroffenen Arbeitskräfte längere Zeit hindurch nicht sichtbar waren.

Deshalb bedurfte es in aller Regel konkreter Anlässe und Anstöße, um die neue Interessenlage vieler Arbeitnehmer, ihre inzwischen unter der Hand eingetretene mehr oder minder starke Betriebsbindung und die hiervon implizierten Risiken offenzulegen, die vor allem darin bestehen, daß Entlassung nicht bloß vorübergehende Unannehmlichkeiten (wie zeitweilige Einkommensverluste, Mühen und Kosten der Arbeitsplatzsuche, Zwang zur psychologischen Anpassung an neue Verhältnisse u.ä.) bedeutet, wie dies z.B. bei dominanter berufsfachlicher Arbeitsmarktstruktur der Fall ist, sondern mit kaum wieder einzubringenden Verlusten an ganz betriebspezifischem, in einem

neuen Betrieb kaum wieder geltend zu machendem beruflichen Wert (und seinen Entsprechungen in Verdienst, Aufstiegsmöglichkeiten u.ä.) verbunden ist.

Zwei derartige Anlässe sind besonders hervorzuheben: zum einen das zumeist branchenspezifische Auftreten negativer Beschäftigungseffekte des technisch-ökonomischen Strukturwandels, zum anderen der Konjunktureinbruch von 1966/67.

(1) Schon in den 50er Jahren hatte sich parallel zur fortschreitenden Absorption bzw. Verdrängung des traditionellen durch den modernen, industriell-tertiären Sektor in diesem ein tiefgreifender **Wandel der Produktions- und Arbeitsplatzstruktur** vollzogen. Dieser konnte jedoch im Rahmen der damals bestehenden globalen Wachstumskonstellation im wesentlichen dadurch bewältigt werden, daß sich das Neuangebot an Arbeitskräften für abhängige Arbeit (dessen hauptsächliche Quellen im vorausgehenden Kapitel genannt sind) auf die expandierenden Branchen, Betriebstypen und Beschäftigungen konzentrierte, während zugleich die entfallenden Arbeitsplätze ganz überwiegend durch demographische Prozesse - in einigen Fällen, vor allem im Bergbau, allerdings durch Vorzeitpensionierungen massiv beschleunigt - geräumt werden konnten.<sup>1)</sup>

In den 60er Jahren mehrten sich hingegen die Fälle, in denen das Verhältnis zwischen dem durch technisch-organisatorische Veränderungen induzierten Produktivitätswachstum und der erzielbaren Absatzsteigerung so ungünstig wurde, daß ein Beschäftigungsabbau unvermeidbar oder doch zumindest wahrscheinlich war. In einem nennenswerten Teil der hiervon betroffenen Betriebe waren die Arbeits-

---

1) Diese beschäftigungspolitisch wie gesamtwirtschaftlich besonders günstige Konstellation wurde wohl erstmals beschrieben in: Lutz, B.; Weltz, F.: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, Frankfurt 1966.

systeme - im Gefolge neuerer Entwicklungen oder traditionell - von starker Internalisierung geprägt. Hier wurde denn auch seit den frühen 60er Jahren zunehmend deutlich, daß die bestehenden sozialpolitischen und arbeitsrechtlichen Leistungs- und Regelungssysteme trotz ihres oftmals massiven Ausbaus in den 50er Jahren genau dann defizitär sind, wenn größere Quanten von Arbeitskräften nach einer mehr oder minder langen Karriere in einem internen Arbeitsmarkt von technisch-ökonomisch (also in juristischen Kategorien: "betrieblich") bedingten Freisetzung und vor allem Entlassungen bedroht oder betroffen sind.

Angesichts dessen wurde im Laufe der 60er Jahre von den Gewerkschaften mit zunehmender Dringlichkeit die Forderung nach einem besonderen Schutz der von negativen Rationalisierungsfolgen betroffenen Arbeitnehmer erhoben. "Rationalisierungsschutz-Abkommen", wie sie dann zunehmend als Betriebsvereinbarungen oder als Tarifverträge abgeschlossen wurden, gehorchen einer Logik, die sich deutlich von der bis dahin dominierenden berufsfachlichen Orientierung von Sozialpolitik und Arbeitsrecht abhebt. Ausschlaggebend hierfür ist das generelle Prinzip, "daß die Kosten für den Ausgleich sozialer Rationalisierungslasten ausschließlich vom beschäftigenden Betrieb zu tragen sind".<sup>1)</sup>

Dieses Prinzip wird zwar in der zeitgenössischen Debatte legitimiert mit der Unterstellung "eines ökonomischen Rationalisierungskonzepts, demzufolge die durch technisch-organisatorische Verbesserungen erzielten Produktivitätsfortschritte in erster Linie dem jeweiligen Betrieb zugute kommen, dem infolgedessen auch zugemutet werden kann, die zum Ausgleich der sozialen Rationalisierungslasten notwendigen Leistungen zu übernehmen". (Ebd., S.11.) Aus heutiger

---

1) Böhle, F.; Lutz, B.: Rationalisierungsschutzabkommen - Wirksamkeit und Probleme, Band 18 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974, S. 10.

Sicht weitaus wichtiger ist jedoch, daß in diesen Abkommen erstmals und im Bruch mit einer langen sozialpolitischen und gewerkschaftlichen Tradition eine normative Absicherung der speziellen Interessenlage von Arbeitnehmern im internen Arbeitsmarkt angestrebt wird.

Dies ergibt sich sehr deutlich aus den zentralen Bestimmungen von Rationalisierungsschutzabkommen:

Zunächst wird in allen diesen Abkommen das allgemeine Prinzip, den Arbeitgeber durch Verbote, Gebote und kostenwirksame Auflagen zu einem Verhalten zu veranlassen, von dem unterstellt wird, daß es für den Arbeitnehmer, dessen Arbeitsplatz durch technisch-organisatorische Umstellungen bedroht ist, vorteilhafter ist als die nach dem geltenden Recht mögliche Kündigung aus betriebsbedingtem Anlaß, in einer Weise operationalisiert, die genau die Logik des internen Marktes widerspiegelt. Die meisten Abkommen definieren hierbei eine eindeutige Präferenzskala betrieblicher Maßnahmen:

- o Höchste Priorität hat eine betriebsinterne Umsetzung an einen gleichwertigen Arbeitsplatz, an dem der Umgesetzte (gegebenenfalls nach erfolgreicher Umschulung) gleichen Status und gleiche Verdienstchancen hat wie bisher.
- o An zweiter Stelle stehen alle anderen internen Lösungen mit einer mehr oder minder langen Besitzstandssicherung.
- o Erst an letzter Stelle steht eine Kündigung, die ihrerseits nur unter Einhaltung verlängerter Kündigungsfristen und/oder bei Zahlung einer besonderen Abfindung zulässig ist.

Des weiteren kennen praktisch alle Kündigungsschutzabkommen einen differentiellen Schutz, wobei die Dauer der Betriebszugehörigkeit zwar nicht immer der einzige, aber doch immer ein wesentlicher



Faktor ist, der besondere Schutzwürdigkeit (und -bedürftigkeit) begründet.

Wie sehr die typischen Rationalisierungsschutzabkommen ein Reflex auf die spezifische Interessenlage der Arbeitnehmer im internen Markt sind, ergibt sich aber auch aus den Branchen, in denen die ersten und wegweisenden Abkommen dieser Art abgeschlossen wurden, wobei vor allem die Zeit vor dem generellen Konjunkturrückgang 1966/67 von Interesse ist: Es sind dies insbesondere die Zigarettenindustrie (1964), die Textilindustrie (1965), wichtige Teile der Erdölverarbeitung (1966/67); im gleichen Zuge zu erwähnen sind eine Serie von Betriebsvereinbarungen aus der Stahlindustrie und der "Tarifvertrag über technologische Maßnahmen für die deutsche Libbey Owens Gesellschaft für maschinelle Glasherstellung AG" von 1967 (ebd., S. 69). Fast allen diesen Abkommen liegen betriebliche Verhältnisse zugrunde, die - zum Teil, wie in der Stahl- und Textilindustrie, schon seit langer Zeit - durch eine starke Tendenz zur internen Lösung von betrieblichen Arbeitskräfteproblemen und zum Aufbau und zur Nutzung betriebsspezifischer Qualifikationen geprägt sind. Demgegenüber setzt der Abschluß von Rationalisierungsschutzabkommen in Branchen wie Elektroindustrie und Metallverarbeitung, die traditionell weit stärker durch berufsfachliche Arbeitsmarktstrukturen geprägt sind, deutlich später ein.

(2) Die Rationalisierungsschutzabkommen spielten sicherlich eine wichtige Vorreiterrolle bei der normativen Absicherung der Arbeitnehmer gegen die speziellen Risiken, denen sie in Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes - und zwar mit steigender Betriebszugehörigkeit in steigendem Maße - ausgesetzt sind. Als generelles Problem von Sozialpolitik, Tarifpolitik, Arbeitsrecht und Arbeitsmarktpolitik wurden diese Risiken freilich erst wahrgenommen, nachdem der **Konjunktureinbruch von 1966/67** sehr vielen Arbeitnehmern erneut die drohende Möglichkeit eines Arbeitsplatzverlustes vor Augen geführt hatte. Zwar sprechen die vorliegenden Analysen über

die Beschäftigungspolitik von Betrieben im Konjunkturabschwung ganz eindeutig dafür, daß überall dort, wo die Voraussetzungen zur Ausbildung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes gegeben waren, die "Stammbelegschaften" weitaus weniger von Entlassungen betroffen waren als die Beschäftigtengruppen mit den typischen Merkmalen von "Randbelegschaften"<sup>1)</sup>. Dennoch kam es in einer ganzen Reihe von Fällen zu Firmenzusammenbrüchen oder zur Schließung größerer Betriebsteile, bei denen auch langjährig beschäftigte Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verloren. Ohne Zweifel wirkte der massive Anstieg der Arbeitslosigkeit im Winter 1966/67 auf große Teile der Arbeitnehmer als ein Schock, der auch dann dazu zwang, die eigene Lage und die mit ihr verbundenen Risiken neu zu durchdenken, wenn man selbst nicht unmittelbar betroffen war.

Vermutlich hätte es nicht einmal der unmittelbar von der Krise ausgelösten Wahlerfolge der NPD bedurft, um die Voraussetzungen für eine Politik entstehen zu lassen, die dann innerhalb weniger Jahre - teils noch in der Großen Koalition, teils auf dem Höhepunkt sozialdemokratischer Reform - eine ganze Serie von speziellen, auf betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes bezogenen Normen und Absicherungsmechanismen ins Leben rief, die vielfach in den Rationalisierungsschutzabkommen bereits vorformuliert und erprobt waren.

---

1) Vgl. hierzu insbesondere Lutz, B. u.a.: Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes, Frankfurt 1973; wichtige Teilergebnisse dieser ersten großen Arbeitsmarkterhebung aus dem Wirtschaftsraum Augsburg, die in mancher Hinsicht als methodische Vorstufe der in den frühen 70er Jahren eingerichteten Beschäftigungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit betrachtet werden kann, finden sich auch in den beiden bereits zitierten Studien, die von Böhle und Lutz und von Lutz und Sengenberger für die Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel erstellt wurden.

Freilich wäre diese Politik sicherlich nicht imstande gewesen, so schnell so vieles zu bewirken, wenn sie sich nicht auch auf eine Neuorientierung betrieblicher Personalpolitik hätte stützen und berufen können, die sich im wesentlichen zur gleichen Zeit und oftmals unter dem (allerdings zumeist spiegelbildlich verkehrten) Anstoß vergleichbarer Anlässe und Problemlagen vollzogen hatte.

### 3. Personalpolitik in der Vollbeschäftigung

Ein Kernstück der in Kapitel VIII skizzierten "Prosperitätskonstellation", die sich in allen europäischen Industrienationen im ersten Nachkriegsjahrzehnt herausbildete, war anhaltende Vollbeschäftigung: einerseits als wesentliche Voraussetzung für einen dauerhaften Anstieg der Reallöhne, andererseits als unmittelbare Folge der wirtschaftlichen, zunächst vor allem industriellen, dann zunehmend tertiären Expansion.

In der Bundesrepublik Deutschland setzte in den traditionellen Industrieregionen bereits um die Mitte der 50er Jahre eine sich zunehmend verschärfende Arbeitskräfteknappheit ein; und gegen Ende der 50er Jahre gab es allenfalls noch einige industriell kaum erschlossene, abseits der großen Ballungszentren und Verkehrsachsen gelegene Regionen, in denen noch größere Arbeitskräftereserven für Lohnarbeit erschließbar waren. Der Druck des Mangels an zusätzlicher Arbeitskraft, der sich mit dem Mauerbau von 1961 weiter erhöhte, löste dann Anfang der 60er Jahre die massenhafte Anwerbung von Arbeitskräften in südeuropäischen Ländern aus, die im Laufe der 60er Jahre räumlich immer weiter ausgreifen und eine immer größere soziokulturelle Distanz zwischen den einheimischen und den neu angeworbenen Arbeitskräften mit entsprechenden Integrationsproblemen in Kauf nehmen mußte.

Daß von dieser grundlegenden Veränderung in der Versorgungslage der Betriebe mit Arbeitskräften starke Anstöße zur Umorientierung der betrieblichen Arbeitskräftestrategien auf interne Lösungen ausgingen, wurde bereits im vorhergehenden Kapitel gezeigt. Doch hatte anhaltende Vollbeschäftigung auch ganz unmittelbare und generelle Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik und Personalpraxis, die nicht davon abhingen, welchem Typus das jeweilige betriebliche Arbeitssystem zuzuordnen ist, die freilich bei Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes in einer ganz spezifischen Weise wirken.

Die beiden wichtigsten Konsequenzen anhaltender Vollbeschäftigung für die betriebliche Personalwirtschaft bestehen darin, daß

- o Rekrutierungsprobleme und Abwanderungsrisiko stark zunehmen;
- o Beschäftigungsrisiko und Arbeitsmarktkonkurrenz der Arbeitnehmer ihre bisherige (wie in Teil B gezeigt: überragende) Bedeutung für die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses und die Kontrolle der Lohn-Leistungs-Beziehung durch den Betrieb verlieren.

Beide Konsequenzen machen sich im Laufe der 60er Jahre mit zunehmender Dringlichkeit, ja Dramatik bemerkbar. Zwar waren die Personalpolitiker in den meisten Betrieben (ebenso wie die meisten Experten in Verbänden und Hochschulen) zunächst noch geneigt, die hierdurch entstehenden Schwierigkeiten - das "Fluktuationsproblem", wachsende Kosten für Personalwerbung und Personalrekrutierung, abnehmende Wirksamkeit traditioneller Disziplinierungsinstrumente - als vorübergehende Erscheinungen zu begreifen, die sehr schnell wieder verschwinden würden, wenn sich erst die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt in dem Sinne "normalisiert" hätten, daß es wieder eine gewisse Arbeitslosigkeit gäbe. Von 400.000 Arbeitslosen, die man bräuchte, war in der Mitte der 60er Jahre in Personalleiterkreisen

oft die Rede; sie wären genug, damit alle Personalprobleme wie ein Spuk verschwinden würden.

Doch wirkte die **Rezession von 1966/67** auch **für die betrieblichen Personalpolitiker als mächtiger Lernanstoß**: Zwar wurde die gewünschte Zahl von Arbeitslosen sogar überschritten. Auch kam es durchaus zu den erhofften Effekten, da die freiwillige Fluktuation völlig aufhörte, unentschuldigtes Fehlen praktisch nicht mehr zu verzeichnen war, der Krankenstand rapide sank u.ä. Doch war der Preis, der hierfür bezahlt werden mußte, offenkundig zu hoch: ein erheblicher, durch verbreitetes Angstsparen noch verstärkter Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage; massive Verschlechterungen der Ertragslage und vielfache Firmenzusammenbrüche; endlich, mit den Wahlerfolgen der NPD, unübersehbare Symptome für ein wachsendes Risiko politischer Instabilität. Und als dann dank erfolgreicher Nachfragesteuerung der nicht zuletzt mit nachdrücklicher Unterstützung großer Teile der Industrie zustande gekommenen Großen Koalition relativ bald wieder Vollbeschäftigung (der Arbeitskräfte, aber eben auch der Produktionskapazitäten) erreicht wurde, mußten nicht wenige der Betriebe, die in der Rezession zu nachdrücklich die sich ihnen bietenden Gelegenheiten zur "Verbesserung der Personalstruktur" und der Rückkehr zu einer strengeren innerbetrieblichen Ordnung genutzt hatten, feststellen, daß diese Erfolge sehr kurzlebig waren und überdies auf Jahre hinaus ihre Stellung auf dem örtlichen und regionalen Arbeitsmarkt schwer belasteten.

Dieser Lernprozeß betrieblicher Personalpolitik, der im Laufe der 60er Jahre eingeleitet wurde und ab 1967 offenkundig rasch an Intensität und Breite gewann, legte vor allem den Betrieben, deren Arbeitssystem inzwischen weitgehend dem Idealtyp des internen Marktes entsprach, ein beschäftigungspolitisches und personalwirtschaftliches Verhalten nahe, das deutlich auf die besondere Interessenlage ihrer Stammbelegschaft Rücksicht nahm: "Eine große Zahl von Indizien, Erfahrungstatsachen und empirischen Belegen", so faßte

im Jahre 1969 die bereits zitierte Studie über Rationalisierungsschutzabkommen die damals zu beobachtenden Ergebnisse dieses Lernprozesses zusammen, "sprechen dafür, daß ein ökonomisch gesicherter und gut geführter Industriebetrieb in jedem Fall eine Arbeitskräftepolitik betreibt, in deren Zuge er - in seinem eigenen Interesse - bereits nach Möglichkeit (die) Anpassung seiner gegenwärtigen Belegschaft an veränderte Produktions- und Arbeitsbedingungen so vornimmt, daß Entlassungen von Arbeitskräften weitgehend vermieden werden."<sup>1)</sup>

Für diese These werden außer dem Verweis auf die inzwischen stark gestiegene Bedeutung betriebsspezifischer Qualifikation vor allem zwei Argumente geltend gemacht, die sich unmittelbar aus den Konsequenzen anhaltender Vollbeschäftigung ergeben:

Das eine Argument stellt auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsmarkt und Image eines Betriebes ab: "Auf dem Hintergrund der Arbeitsmarktlage, wie sie sich seit dem Ende der 50er Jahre in den meisten Teilen des Bundesgebietes und für die meisten Kategorien von Arbeitskräften durchgesetzt hat, ist es für die Arbeitskräftepolitik (Rekrutierung wie Vermeidung von Fluktuation) eines Betriebes wichtig, daß der Betrieb ein ausreichend gutes Image hat, als guter Betrieb gilt, in dem zu arbeiten wichtige Vorzüge gegenüber einer Beschäftigung in anderen, auf dem Arbeitsmarkt konkurrierenden Betrieben besitzt oder wenigstens nicht durch gravierende Nachteile gekennzeichnet ist. In diesem Image spielt die Frage der Arbeitsplatzsicherung eine zentrale Rolle". Ein solcher Industriebetrieb "wird es sich allenfalls in Extremsituationen erlauben können", Entlassungen vorzunehmen, "wenn und solange er zur Deckung seines Arbeitskräftebedarfs u.a. darauf angewiesen ist, als guter Betrieb zu gelten". Demgegenüber "können die kosten- und leistungspolitischen

---

1) Böhle, F.; Lutz, B.: Rationalisierungsschutzabkommen, Göttingen 1974, S. 24.

Gründe, die kurzfristig möglicherweise für Entlassungen sprechen, nur in Extremfällen das Übergewicht bekommen". Allerdings gelten diese langfristigen personalwirtschaftlichen Gründe "nicht mit gleicher Gewichtigkeit für sämtliche Kategorien von Arbeitskräften"; sie gelten unter sonst gleichen Bedingungen z.B. weniger für Frauen als für Männer, für Ausländer als für Deutsche, für unqualifizierte als für qualifizierte Arbeitskräfte." (Ebd., S. 24f.)

Im gleichen Sinne wirkt - das zweite Argument - "die heute vielfach akute Gefahr einer selektiven Abwanderung von Arbeitskräften in dem Augenblick, in dem Entlassungen vorgenommen werden oder auch nur zu befürchten sind. Zahlreiche Fälle (belegen), daß bereits das Gerücht bevorstehender Entlassungen die Abwanderungsbereitschaft oder faktische Abwanderung gerade derjenigen Arbeitskräfte rapide erhöht, die aufgrund ihrer Qualifikation am leichtesten in der Lage sind ..., anderswo einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu finden" - also meist genau diejenigen Arbeitskräfte, die für einen Betrieb in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage oder in einer großen technisch-organisatorischen Umstellung besonders wichtig sind (ebd., S. 25).

Eine solche verstärkte Rücksichtnahme betrieblicher Personalpolitik auf die Interessenlage der Stammbelegschaften lag in den späten 60er und frühen 70er Jahren um so näher, als zur gleichen Zeit der externe Arbeitsmarkt von hochgradigem strukturellen **Arbeitskräftemangel** geprägt war. Damit wurde jedoch einer betrieblichen Beschäftigungs-, Leistungs- oder Lohnpolitik, die in der Fortsetzung einer jahrzehntealten Tradition darauf ausgerichtet war, Beschäftigungsrisiko und Lohnkonkurrenz auf dem externen Arbeitsmarkt durch geeignete Instrumente auch betriebsintern zur Sicherung von Machtasymmetrie und zur Optimierung der Lohn-Leistungs-Relation zu nutzen, jede Grundlage entzogen. Der Bezug betrieblicher Personalpolitik auf den externen Arbeitsmarkt, der bisher den Betrieben auch bei stark internalisierten Arbeitssystemen hohe arbeitskräfte-

strategische Vorteile verschaffte, begann sogar gegenteilige Effekte zu produzieren: Dort wo es - in aller Regel entgegen den Intentionen betrieblicher Politik - noch zu einem stärkeren Personalaustausch mit dem externen Arbeitsmarkt kam, wirkte dieser nicht mehr tendenziell lohnsenkend bzw. leistungssteigernd, sondern umgekehrt eher lohntreibend und leistungsreduzierend. Zumindest aber ließ das betriebliche Interesse daran massiv nach, sich um jeden Preis den Zugang zum externen Arbeitsmarkt offenzuhalten und insbesondere alle normativen Regelungen abzuwehren oder zu unterlaufen, die den Ersatz von Belegschaftsmitgliedern durch extern rekrutierte Arbeitskräfte nachhaltig erschweren würden.

#### **4. Starker Betriebsbezug öffentlicher Regelungen und Leistungen als Innovation der sozialpolitischen Reformen um 1970**

Als dann im Zuge der von der großen Koalition eingeleiteten und von der sozialliberalen Regierung verstärkt fortgesetzten Politik sozialer Reform und sozialer Modernisierung in schneller Folge neue normative Regelungen in Kraft gesetzt wurden, mit denen interne Arbeitsmärkte institutionell verfestigt, die Barrieren zum externen Arbeitsmarkt auch für betriebliche Politik undurchlässiger und die internen Gratifikations- und Allokationsregeln auch für den Beschäftigten tendenziell verbindlich wurden, erschien dies weithin als bloßer rechtlicher Nachvollzug eines Zustandes, der sich faktisch schon sehr verbreitet durchgesetzt hatte.

In der Tat brachten die Jahre vor und nach 1970 eine Reihe von Innovationen in Tarifpolitik, Arbeitsrecht, Betriebsverfassung und Arbeitsmarktpolitik, die - von den meisten Beteiligten und Betroffenen in ihrer Bedeutung und Tragweite stark unterschätzt - für sich allein, vor allem aber in ihren Zusammenwirken eine sehr stabile institutionelle Überhöhung und normative Verfestigung interner Arbeitsmärkte bewirkten.



Allen diesen neuen oder novellierten normativen Regelungen wie öffentlichen Leistungen ist gemeinsam, daß sie - durch negative oder positive Anreize - die Betriebe dazu veranlassen, auf Veränderungen im quantitativen und/oder qualitativen Bedarf an Arbeitskräften und Arbeitsleistung soweit möglich in einer Form zu reagieren, die:

- o Entlassungen gänzlich vermeidet oder allenfalls als ultima ratio nutzt;
- o den Rekurs auf den externen Arbeitsmarkt auf die unvermeidliche Deckung von Ersatzbedarf bzw. Zusatzbedarf beschränkt;
- o einer internen Anpassung der vorhandenen Belegschaft eindeutigen (im Grenzfall: unbedingten) Vorrang einräumt.

Um dieses Ziele zu erreichen, sollen ganz verschiedene Instrumente dienen, die jeweils auf andere Weise wirken; charakteristisch für diese Instrumente ist, daß sie auf den ersten Blick jeweils nur als geringfügige Modifikationen im bestehenden Regelungs- und Leistungssystem erscheinen, obwohl sie in Wirklichkeit einen scharfen Bruch mit der zu Beginn dieses Kapitels dargestellten, dezidiert berufsfachlichen Orientierung der Sozialpolitik markieren. Dies sei an einigen Beispielen demonstriert:

(1) **Differentielle Kündigungsschutzbestimmungen** in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeit tragen der Tatsache Rechnung, daß zumindest die Arbeitnehmer der Stammbeslegschaft in Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes ein sehr hohes Interesse daran haben, gegen Kündigungen geschützt zu sein, da ein Verlust ihres Arbeitsplatzes weitaus gravierendere Nachteile mit sich bringt, als dies etwa bei Fachkräften in berufsfachlich strukturierten Arbeitssystemen der Fall war und ist.

Differentieller Kündigungsschutz, der vielfach längere Kündigungsfristen mit der Verpflichtung zu Abfindungen kombiniert, deren Höhe in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeitsdauer steigt, wirkt auf mehrfache Weise im gleichen Sinne, da er die Entlassung langjährig beschäftigter Arbeitnehmer im Verhältnis zu solchen mit kurzer Betriebszugehörigkeit schwieriger, langwieriger und teurer macht.

Bestimmungen dieser Art tauchen, wie weiter oben schon gesagt, erstmals in den Rationalisierungsschutzabkommen der 60er Jahre auf. Ende der 70er Jahre wurden rund 48% aller Arbeitnehmer durch derartige Abkommen geschützt.

Für ca. 54 % der Arbeitnehmer, die überhaupt im Geltungsbereich eines Tarifvertrages beschäftigt sind, galten zum gleichen Zeitpunkt komplementär oder alternativ tarifvertragliche Bestimmungen dieser Art (ebd.).

Zur gleichen Zeit wurde längere Betriebszugehörigkeit auch explizit als schutzwürdiger Tatbestand bei allen Arbeitnehmern in das Kündigungsrecht eingeführt, wo es bisher ausschließlich (seit 1927) für Angestellte gegolten hatte; im Zuge der Neufassung der Kündigungsvorschriften im BGB (durch das erste Arbeitsrechtsbereinigungsgesetz vom 14.8.1969) wurde nunmehr (§ 622) auch Arbeitern der Anspruch auf längere Kündigungsfristen zugesprochen, wenn sie seit längerer Zeit im Betrieb beschäftigt sind.

(2) Auf verschiedene Weise wurden die **Möglichkeiten des Betriebsrates** nachdrücklich erhöht und erweitert, **auf die betriebliche Personalpolitik Einfluß zu nehmen**, wobei es der Logik der für Betriebsratshandeln charakteristischen betriebsbezogenen Interessenvertretung entspricht, daß dies in aller Regel zum Schutze bestehender Arbeitsverhältnisse und im Sinne interner Lösungen geschieht.

So geben sowohl neue Bestimmungen im Kündigungsrecht wie auch neue Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 dem Betriebsrat wesentlich mehr Chancen, darauf hinzuwirken, daß Betriebe die Beschäftigungsverhältnisse langfristig stabilisieren und interne

---

1) Auswertung des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung zum 31.12.1979. In: Recht der Arbeit, 1980, S. 170ff.

Anpassungsmaßnahmen eindeutig präferieren. Beispielsweise kann sich der Betriebsrat einer Entlassung widersetzen, wenn der Betrieb nicht alle Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung durch Umsetzungen oder Umschulung ausgeschöpft hat.

Desgleichen hat der Betriebsrat über die Verpflichtung des Betriebs, bei Betriebsstillegungen und ähnlichen Ereignissen einen Interessenausgleich (zumeist in Form von Sozialplänen für die Freigesetzten) zu vereinbaren, erhebliche Möglichkeiten, die Kosten von Entlassungen, insbesondere im Verhältnis zu anderen betrieblichen Reaktionsweisen, zu beeinflussen.

Vor allem eröffnet das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 dem Betriebsrat neue Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitbestimmung an wesentlichen Aspekten der betrieblichen Personalwirtschaft und Arbeitskräftepolitik in ihrer Gesamtheit (während das Gesetz von 1951 die Zuständigkeiten des Betriebsrates im wesentlichen auf personelle Einzelfälle und -maßnahmen beschränkte). Selbst wenn man die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates an der betrieblichen Personalplanung (§ 92) nicht zu hoch veranschlagen darf, da sie ja nur greifen, soweit es eine solche im förmlichen Sinne gibt, wird doch der Betriebsrat durch die Gesamtheit der Mitwirkungsrechte in "allgemeinen personellen Angelegenheiten" (§§ 92-95) überall dort, wo betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes einen gewissen Formalisierungsgrad von Personalwesen und Personalpraxis erfordern, in einer Weise in diese einbezogen, die sicherstellt, daß gravierende Verstöße gegen wesentliche Interessen von Stammbelegschaftsangehörigen bzw. der gesamten Stammbelegschaft nur in Ausnahmesituationen mit eher dramatischem Charakter vorkommen können.

(3) Endlich wurden zur gleichen Zeit auch **neue Möglichkeiten** dafür geschaffen, die **Kosten**, die einem Betrieb durch eine Politik der **Personalstabilisierung und interner Anpassung** entstehen, in nennenswerten Teilen **auf öffentliche Leistungsträger zu überwälzen**.

Ein charakteristisches Beispiel hierfür ist die Neufassung der Kurzarbeitsregelungen im Arbeitsförderungs-gesetz von 1969: Während

nach der bis dahin geltenden Regelung betriebliche Leistungen für Kurzarbeiter auf das Kurzarbeitergeld angerechnet wurden, Kurzarbeit also in jedem Fall, wie Arbeitslosigkeit, mit einer empfindlichen Einkommenseinbuße verbunden war, ist es seit 1969 zulässig, das Kurzarbeitergeld durch betriebliche Zahlungen soweit aufzubessern, daß kein spürbarer Verlust mehr entsteht.

Diese öffentlichen Interventionen in die betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik sind für die Entstehung, Ausbreitung und Verfestigung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation in mehrfacher Weise von Bedeutung:

Zunächst einmal ist ganz evident, daß hierdurch alle die Faktoren und Mechanismen verstärkt werden, die Betriebe veranlassen, ihr Arbeitssystem zu internalisieren; damit wird die **Ausbreitung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation** in großen Teilen der Volkswirtschaft **weiter gefördert**.

Wesentlich ist jedoch vor allem, daß diese Innovationen im System normativer Regelungen und sozialer Leistungen keineswegs nur, wie dies auf den ersten Blick erscheinen mag, als Einschränkung der betrieblichen Dispositionsfreiheit wirken. Betriebe sind also keineswegs einfach dazu gezwungen, sich ihnen passiv zu unterwerfen, sofern es ihnen nicht möglich ist, sie zu umgehen, zu unterlaufen oder wenigstens für ihre eigene Politik zu neutralisieren. Vielmehr sind vielfältige Möglichkeiten vorstellbar und empirisch beobachtbar, solche **öffentlichen Interventionen** und die von ihnen ausgelösten Effekte **aktiv in die betriebliche Arbeitskräftestrategie zu integrieren und für sie zu nutzen**.<sup>1)</sup> Gerade bei neueren internationalen Vergleichen

---

1) Zum Umgang betrieblicher Politik mit politisch gesetzten normativen Regelungen siehe insbes. Böhle, F.; Deiß, M.: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung, Frankfurt/München 1980. Was dort insbesondere am Beispiel berufsbildungspolitischer Vorschriften gezeigt wird, läßt sich ohne weiteres auf viele andere Aspekte und Aufgabenbereiche betrieblicher Personalpolitik übertragen.

zeigt sich, daß eine durch derartige öffentliche Regelungen und Leistungen unterstützte betriebliche Politik effektiver Berücksichtigung essentieller Interessen der Stammbesellschaft dem Betrieb einen hohen Grad an innerer Flexibilität sichern und ihm die weitgehend konfliktfreie Bewältigung von sehr großen Anpassungszwängen gestatten kann.<sup>1)</sup>

Diese erfolgreiche Nutzung öffentlicher Interventionen durch eine betriebliche Arbeitskräftestrategie des internen Marktes setzt allerdings in vielen Fällen weitreichende Lernprozesse im Betrieb voraus, die deutlich über die unter 3. genannten Effekte von Vollbeschäftigung hinausgehen. Dies betrifft keineswegs nur die Formulierung von Maximen für das Verhalten der wichtigsten Akteure im betrieblichen Personalwesen (die ja oftmals schnellen Veränderungen durch akute Problemlagen und/oder Modeströmungen unterworfen sind). Weit wichtiger sind strukturelle Lernprozesse, die sich z.B. in der Organisation des Personalwesens und seiner Ausstattung mit personellen und sachlichen Ressourcen ausdrücken, in den oft ja in vielen Jahren eingespielten Beziehungen zwischen Personalmanagement und Betriebsrat und nicht zuletzt in dem Gewicht, das personalpolitische Belange, Maßnahmen und Entscheidungen in der Betriebs- und Unternehmensführung haben; die Stabilität solcher Lerneffekte ist vor allem dann sehr hoch zu veranschlagen, wenn sie - was offenkundig in den 70er Jahren recht häufig der Fall war - von einem Generationswechsel im Personalmanagement gestützt und begleitet bzw. von einem solchen Generationswechsel aktiv ausgelöst und getragen wurden.

Das ganze Ausmaß der hiermit nur angedeuteten Wirkungen, die von den um 1970 neu gesetzten und stark betriebsbezogenen Akzenten öffentlicher Regelungen und Leistungen auf die betriebliche Arbeits-

---

1) Vgl. hierzu insbesondere: Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.

kräfte- und Beschäftigungspolitik ausgingen, wurde deutlich, als 1974/75 eine lange, nur 1966/67 kurzfristig unterbrochene Periode der Vollbeschäftigung zu Ende ging. Entgegen einer damals weitverbreiteten Erwartung, daß viele Betriebe bei zunehmender Arbeitslosigkeit nachdrücklich bestrebt sein werden, ihre Arbeitskräftepolitik entsprechend sehr traditionsreichen Mustern wieder weit stärker am externen Arbeitsmarkt auszurichten und diesen massiv zu Substitutionsrekrutierung und zur Verbesserung der Lohn-Leistungs-Relationen bei ihrer Belegschaft zu nutzen, war der politische Druck auf eine Rückkehr zu den Verhältnissen, wie sie noch einige Jahre zuvor geherrscht hatten, erstaunlich schwach. Und gerade die großen Betriebe und Unternehmungen, von denen ein solcher Druck am ehesten hätte ausgehen können, verfolgten auf oft sehr effiziente Weise eine "Personalpolitik der mittleren Linie", die unter massiver Nutzung öffentlicher Leistungen (insbesondere der Kurzarbeiterunterstützung) und in weitgehendem Einverständnis mit den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen darauf ausgerichtet ist, die konjunkturellen Variationen von Absatz und Bedarf an Arbeitsleistung durch den Wechsel von Mehrarbeit und Kurzarbeit mit einem Minimum an Entlassung und Neueinstellung abzufangen und damit einem möglichst großen Teil der Belegschaft hohe Beschäftigungsstabilität zu sichern.<sup>1)</sup>

---

1) Der Begriff "Personalpolitik der mittleren Linie" stammt von M. Posth, damals Personalvorstand von Audi, so z.B. in: Maase, M.; Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980; zu Einzelheiten der Personal- und Beschäftigungspolitik großer Industrieunternehmen in der Mitte der 70er Jahre siehe insb.: Schultz-Wild, R.: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/New York 1978.

## 5. Die Struktur des zwischenbetrieblichen Arbeitsmarktes als Medium der Ausbreitung und Verfestigung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation

Daß vor allem Großbetriebe im Beschäftigungseinbruch von 1974/75 ganz überwiegend nicht versuchten, ihre Arbeitskräftestrategie und die zu ihrer Realisierung dienende Personalpolitik wieder stärker am externen Arbeitsmarkt zu orientieren, sondern sich im Gegenteil eher so verhielten, daß die in der Vollbeschäftigung entstandenen Verhältnisse stabilisiert und zum Teil noch weiter verfestigt wurden, erklärt sich vor allem daraus, daß betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation nicht nur eine spezielle (und historisch höchst ungewöhnliche) Variante von betrieblichen Arbeitssystemen des internen Marktes, sondern immer auch gleichzeitig ein Strukturmoment des zwischenbetrieblichen Arbeitsmarktes ist.

In den bisherigen Überlegungen und Analysen wurde die Beziehung zwischen betrieblichen Arbeitssystemen und Arbeitskräftestrategien einerseits und dem externen Arbeitsmarkt und seiner Strukturierung andererseits im wesentlichen nur in zwei speziellen Perspektiven betrachtet: einmal - insbesondere in Kap. VI - in der Perspektive erhöhten Abwanderungsrisikos beim Auftreten spezifischer Arbeitsmarktkonkurrenz, um die besondere Lage eines Betriebes zu bestimmen, der sein Arbeitssystem seit langem auf Dominanz interner Lösungen umgestellt hat und nun mit der Tatsache konfrontiert ist, daß auch andere Beschäftigte im gleichen Arbeitsmarkt-Einzugsbereich gleichartige Rekrutierungsinteressen entwickeln; zum anderen - vor allem in den vorausgegangenen Abschnitten dieses Kapitels - im Hinblick auf die Einflüsse von langanhaltender Vollbeschäftigung auf die betrieblichen Interessenlagen und Politiken.

Im besonderen Falle betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation bildet sich freilich eine sehr viel umfassendere **syndromatische Beziehung von betrieblichen Arbeitssystemen und genereller Arbeits-**

**marktstruktur** heraus, die sich aus dem Zusammenwirken von jeweils spezifischen Arbeitsmarktinteressen und Formen des Arbeitsmarktverhaltens der Beschäftiger und der Arbeitnehmer, aus komplementären und einander verstärkenden Faktoren auf der Nachfrage- und Angebotsseite ergibt. Diese syndromatische Beziehung wirkt als ein sehr mächtiges Medium der Ausbreitung und Verfestigung von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation; hierbei spielen die konjunkturellen Schwankungen in der Beschäftigungslage eine wichtige Rolle.

Das **Arbeitsmarktverhalten von Betrieben** mit stark institutionalisierten internen Arbeitsmärkten charakterisiert sich notwendigerweise durch eine **starke und spezifische Selektivität bei den Einstellungen** bzw., wenn eine bedeutendere Randbelegschaft existiert, die als "Schleuse" für den Übertritt in dauerhafte Beschäftigung fungiert, bei der Übernahme von Arbeitskräften der Randbelegschaft in die Stammbegschaft. Diese Selektivität gewinnt in dem Maße an Gewicht für das betriebliche Einstellverhalten, in dem durch institutionelle Verfestigung und Segmentierung des internen Marktes die Entlassung von Arbeitskräften mit einer etwas längeren Beschäftigungsdauer schwierig bzw. teuer wird.

Die Selektivität des Einstellverhaltens hängt unter diesen Umständen unmittelbar mit der für interne Arbeitsmärkte typischen langfristigen Nutzenfunktion von Arbeit zusammen: Für eine Einstellung bzw. für die Übernahme in die Stammbegschaft kommt nur eine Arbeitskraft in Frage, die aufgrund ihrer persönlichen Merkmale (wie Alter, physische Konstitution und Lernfähigkeit), ihrer allgemeinen Lebensumstände und ihrer sichtbaren Verhaltensdispositionen langfristigen Verbleib im Betrieb mit fortschreitendem Erwerb betriebspezifischer Qualifikation, Motivation und Interessenorientierung erwarten läßt.



Ohne Interesse sind hingegen als Angehörige der Stamrbelegschaft eines Betriebes mit einem solchen Arbeitssystem Arbeitskräfte wie: ältere Arbeitnehmer, deren Formbarkeit und Lernfähigkeit fragwürdig ist und die in jedem Falle nurmehr wenige Jahre voll leistungsfähig sein werden; jüngere (insbes. verheiratete) Frauen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit über kurz oder lang wieder aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden; Ausländer, wenn und insoweit die Rückkehr in ihr Heimatland nach einigen Jahren unvermeidlich erscheint; oder auch - von Personalleitern oft als "Zugvögel" apostrophierte - Arbeitnehmer, die eine größere Zahl von Beschäftigungsverhältnissen mit jeweils nur kürzeren Beschäftigungszeiten aufzuweisen haben.

In dem Maße, in dem betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes - insbesondere in segmentierter, verfestigter Form - in einer Volkswirtschaft überhand nehmen, **prägen diese Einstellungspräferenzen auch das Arbeitsmarktverhalten der Arbeitnehmer** und tragen zu einer **starken Strukturierung des Angebots** am Arbeitsmarkt bei.

Arbeitnehmer lernen, daß stabile und attraktive Berufsperspektiven für alle diejenigen, die nicht einem zukunftsreichen und funktionsfähigen berufsfachlichen Arbeitsmarkt zugehören, nur für diejenigen erreichbar sind, der Zugang zu einer Stamrbelegschaft findet und dort verbleibt. Arbeitnehmer, die nach ihren persönlichen Merkmalen, Lebensumständen u.ä. den positiven Einstellpräferenzen von Betrieben mit ausgeprägtem internen Arbeitsmarkt entsprechen, tun also gut daran, allenfalls im Rahmen einer zeitlich befristeten Suche nach einem für sie in Frage kommenden Betrieb als Angebot auf dem externen Arbeitsmarkt aufzutreten. Anderenfalls laufen sie Gefahr, als minderwertig oder doch zumindest risikoträchtig stigmatisiert zu werden und damit ihre Chancen zum Eintritt in einen chancenreichen internen Arbeitsmarkt nachhaltig zu verschlechtern.

Deshalb war auch für die **letzte Vollbeschäftigungsphase** in den ausgehenden 60er und frühen 70er Jahren **eine Struktur des Arbeitskräfteangebots** charakteristisch, in der neben Neueintritten ins Erwerbsleben vor allem Arbeitskräfte der Art dominierten, die, wie eben gezeigt, für eine langfristige Beschäftigung in internen Märkten kaum in Frage kommen.

Betriebe, die größeren Einstellbedarf hatten (genauer gesagt: Einstellbedarf, der sich nicht über Neueintritte ins Erwerbsleben decken ließ) konnten hierauf in zwei Richtungen reagieren:

- o Einmal, indem sie versuchten, ihren Einstellungspräferenzen entsprechende Arbeitskräfte mit berufsfachlichen Qualifikationen aus hierfür geeigneten fachlichen Teilarbeitsmärkten herauszuholen und für langfristigen Verbleib in ihrem internen Markt zu gewinnen;
- o zum anderen, indem sie einen tendenziell wachsenden Teil ihrer Arbeitsplätze - im Sinne der weiter oben definierten "eskamotierenden" Lösung von Qualifikations- und Arbeitskräfteproblemen - so umstrukturierten, daß sie problemlos auch mit nur kurzfristig beschäftigten Arbeitskräften besetzbar werden, die somit eine sich tendenziell ständig ausweitende Randbelegschaft bildeten.

Es versteht sich von selbst, daß all dies - die anderen, weiter oben ausführlich behandelten Einflüsse verstärkend - die Betriebe tendenziell zu einer weiteren Internalisierung ihrer Arbeitskräftepolitik veranlaßt.

Nicht so evident ist hingegen, wie sich die **Beziehung zwischen betrieblicher Arbeitskräftestrategie und Struktur des externen Arbeitsmarktes im Konjunkturabschwung und bei anhaltender Unterbeschäftigung** entwickelt. Auf den ersten Blick wäre ja zu erwarten, daß viele Betriebe angesichts der mit betriebszentrierter Arbeitsmarkt-

segmentation verbundenen Einschränkung ihrer Dispositionsfreiheit und angesichts der veränderten Angebots-Nachfrage-Relationen auf dem externen Arbeitsmarkt mit einer zumindest partiellen Reexternalisierung ihrer Arbeitssysteme reagieren. Die tatsächliche Entwicklung lief jedoch ganz anders; in vieler Hinsicht brachte vielmehr der Beschäftigungsrückgang von 1974/75, wie Werner Sengenberger recht überzeugend dargelegt hat, eine nachdrückliche Verfestigung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation.<sup>1)</sup>

Hierbei wirkten mehrere Mechanismen zusammen:

(1) Zunächst einmal entspricht es der Logik interner - und insbesondere stark segmentierter - Arbeitsmärkte, daß die Anpassung an sinkenden Personalbedarf soweit möglich ohne Entlassungen und durch "weiche" Maßnahmen wie Kurzarbeit, Frühpensionierungen und vor allem Einstellungssperren bewältigt wird.

Insofern besteht die wachsende Arbeitslosigkeit in hohem Maße aus Warteschlangen von Arbeitskräften, die neu ins Erwerbsleben eintreten und zumindest kurzfristig kaum dazu geeignet sind, mit Angehörigen der Stammbefähigung zu konkurrieren oder sie gar zu ersetzen.

(2) Insoweit im Zuge von Personalabbau Entlassungen unvermeidlich sind, treffen diese - durch das Zusammenwirken betrieblicher Präferenzen mit den typischen Auswahlpräferenzen der Betriebsräte - in erster Linie Arbeitskräfte der "Randbefähigung", die ohne Verlust

---

1) Vgl. insbes. Sengenberger, W.: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarktes, Frankfurt/München 1978, und derselbe: Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentation - mit Thesen zur Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. In: Ch. Brinkmann u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, BeitrAB Nr. 33, Nürnberg 1979.

an betriebsspezifischer Qualifikation (und vergleichbaren Elementen beruflichen Wertes) abgestoßen werden können und die von den Betrieben auch in Zeiten hoher Arbeitskräfteknappheit als nicht für die Übernahme in die Stammebelegschaft geeignet betrachtet wurden.

Insofern vertiefen größere Entlassungen die Strukturierung des Arbeitskräfteangebots im gleichen Sinne, wie dies schon in der letzten Vollbeschäftigungsphase zu beobachten war.

(3) Endlich bewirkt jede Verschlechterung des gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsgrades, daß für den Arbeitnehmer der Zugang zu einem segmentierten Arbeitsmarkt und der Verbleib in ihm an Bedeutung gewinnt; Suchprozesse am Arbeitsmarkt, die vor allem für jüngere Arbeitnehmer in Zeiten der Vollbeschäftigung noch durchaus vernünftig sein konnten, verbieten sich unter diesen Umständen nahezu von selbst.

Auch dies trägt dazu bei, daß im Arbeitslosenbestand Arbeitskräfte bei weitem überwiegen, die gerade unter den veränderten Knappheitsrelationen auf dem Arbeitsmarkt, der den Beschäftigten im Prinzip größere Auswahlmöglichkeiten eröffnet, kaum für die Aufnahme in eine Stammebelegschaft in Frage kommen.

Die Mehrzahl dieser Faktoren und Mechanismen wird auch durch längere Dauer der Unterbeschäftigung allenfalls in ihrer Wirkungsweise modifiziert oder etwas abgeschwächt; zugleich bewirkt jedoch der schiere Zeitablauf, daß sich die von ihnen ausgehende Strukturierung des Arbeitslosenbestandes im Sinne einer zunehmenden Marginalisierung immer mehr vertieft und verfestigt. Dem könnte allenfalls durch sehr massive Qualifizierungsmaßnahmen öffentlicher Instanzen, die weit über das heute Übliche hinausgingen, abgeholfen werden. Zugleich erhöht sich aber auch der Betriebsbezug der dominanten Arbeitnehmerinteressen; auch wenn sich die Macht- und Einflußrelationen zwischen den Sozialparteien zuungunsten der Arbeitnehmer

verändern, besäße doch jeder ernsthafte Versuch, die öffentlichen Regelungen und Leistungen, die für die Abschirmung der Stammbegleitschaften interner Arbeitsmärkte zentrale Bedeutung haben, in ihrer Substanz zu beseitigen, eine prohibitiv politische Dramatik und Sprengkraft. Doch selbst die betriebliche Arbeitskräftepolitik kann zumindest solange, als nicht sehr effiziente Institutionen externer Formung und Qualifizierung von potentiellen Anbietern von Arbeitskraft bestehen, kein großes Interesse an einer nachhaltig verstärkten Externalisierung haben, ist doch die Mehrzahl der Arbeitslosen ganz offenkundig nicht für die partielle Substitution oder Erweiterung der vorhandenen Stammbegleitschaft geeignet.<sup>1)</sup>

Zwar ist aus Gründen, die im vorhergehenden ausführlich behandelt wurden, die Genese betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation ohne langanhaltende Vollbeschäftigung kaum vorstellbar. Dennoch bringt die für sie typische Syndromatik von einzelbetrieblichen Arbeitskräftestrategien und Arbeitssystemen einerseits, Strukturierung des externen Arbeitsmarktes und des Arbeitskräfteangebots andererseits eine Serie von sich selbst stabilisierenden Mechanismen (im Sinne einer "positiven Rückkopplung") hervor, die auch unter Bedingungen starker Unterbeschäftigung dem Einzelbetrieb eine stärkere Orientierung seiner Arbeitskräftepolitik am externen Arbeitsmarkt

- 
- 1) Zumindest zu erwähnen ist die Rolle, die in diesem Zusammenhang der starken Regionalisierung von Beschäftigungsrisiko und tatsächlicher Arbeitslosigkeit zukommt: Zwischen der Strukturierung und Marginalisierung des örtlichen oder regionalen Arbeitslosenbestandes einerseits und dem Niveau örtlicher oder regionaler Nachfrage nach Arbeitskräften andererseits besteht offenbar eine recht enge positive Korrelation; dort, wo die Arbeitslosigkeit wenig strukturiert und marginalisiert ist, also verstärkte Orientierung betrieblicher Arbeitskräftestrategie am externen Markt durchaus sinnvoll wäre, dominiert im Regelfalle eine von Stagnationstendenzen geprägte Wirtschaftsstruktur, die kaum Arbeitskräftenachfrage hat; im Einzugsbereich expandierender Betriebe scheint hingegen die Strukturierung und Marginalisierung des Arbeitslosenbestandes überdurchschnittlich hoch zu sein.

zumindest erschweren und alles in allem den Fortbestand betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation zumindest für längere Zeit sicherstellen. Ja im Grenzfall, wenn zum Beispiel die jeweils nationalen Verhältnisse eine verstärkte externe Qualifizierung sehr schwierig machen, kann hierdurch sogar ihre weitere Verbreitung verursacht werden.



## ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK AUF DIE ARBEITSMARKT- STRUKTUR DER 90ER JAHRE

### 1. Politisch-institutionelle und ökonomische Dimensionen betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation ...

Die in der Literatur aufzufindenden expliziten oder impliziten Erklärungen für die Existenz von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation - oder wenigstens von einzelnen Erscheinungsformen, Aspekten oder Symptomen dieser speziellen Variante von Arbeitsmarktstruktur und betrieblicher Arbeitskräftestrategie - lassen sich, so hatte die Einleitung den derzeitigen Diskussionsstand zusammengefaßt, zwei Klassen zuordnen: Die eine Klasse besteht aus "ökonomischen" Erklärungen, in deren Zentrum der Verweis auf betriebliche Interessen und ökonomische Funktionalität steht; die andere Klasse bilden "politische" Erklärungen, die auf Sachverhalte rekurrieren, die ökonomischen Gesetzen und Rentabilitätskalkülen äußerlich, weil institutionell-politischer Natur sind und die den Einzelbetrieb zu einem Handeln veranlassen, das anders ist, als wenn dieser nur ökonomischer Rationalität folgen würde.

Wenngleich beide Erklärungsmuster, so wurde in der Einleitung postuliert, auf gravierende Weise verkürzt und vereinseitigt seien, stecke doch in beiden ein richtiger Kern, den es herauszuarbeiten gelte, um die gegenwärtige Arbeitsmarktstruktur in den entwickelten Industrienationen und die in ihr angelegten möglichen Entwicklungspfade realistischer einschätzen zu können, als dies bisher möglich war.

Die Analysen der vorstehenden Kapitel haben diese Vermutung bestätigt:



(1) Die verschiedenen **ökonomischen Erklärungen**, die betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation aus einzelwirtschaftlichen Interessenkalkülen ableiten wollen, können sich auf zwei sehr gewichtige Argumente stützen (die im übrigen - spiegelverkehrt - auch eine plausible Kritik an den gängigen politischen Erklärungen beinhalten):

- o Zum einen läßt sich - auch unter "normalen" Bedingungen industriell-kapitalistischer Entwicklung, wie sie bis zur Mitte dieses Jahrhunderts nahezu immer und überall gegeben waren und insbesondere erheblichen Angebotsüberdruck auf dem Arbeitsmarkt mit den Korrelaten von Lohnkonkurrenz und Beschäftigungsrisiko sicherstellten - eine sehr effiziente **betriebliche Arbeitskräftestrategie** identifizieren, mit deren Hilfe die betrieblichen Interessen an hoher Rentabilität und stabiler Herrschaft durch überwiegend internalisierte Lösung der auftretenden Arbeitskräfteprobleme realisiert werden. Dieses Argument wurde vor allem in Teil A ausführlich entwickelt.

Solche Strategien und die von ihnen hervorgebrachten betrieblichen Arbeitssysteme vom Typ des internen Arbeitsmarktes sind ein konstitutiver Bestandteil betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation.

- o Zum anderen sind Betriebe - unter externen Bedingungen, die sich in einer mehr oder minder ausgeprägten "wohlfahrtsstaatlichen Konstellation" grundlegend von den bisher geltenden Normalbedingungen industriell-kapitalistischer Prosperität unterscheiden - sehr wohl in der Lage, ihre arbeitskräftestrategischen Ziele und die ihnen entsprechenden Arbeitskräftepolitiken, Formen der Arbeitsorganisation und personalwirtschaftlichen wie leistungspolitischen Maßnahmen so anzulegen und auszurichten, daß die **essentiellen betrieblichen Interessen auch bei ausgeprägt betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation erfüllt werden.**

Deshalb lassen sich in neuerer Zeit - worauf vor allem Kap. X verweist - vielfältige einzelwirtschaftliche Nutzenkalküle beobachten, die mit Fakten wie die Existenz einer weitgehend gegen Entlassungen geschützten Stammbeslegschaft oder die hochgradig verbindliche Geltung betriebsinterner Allokations- und Gratifikationsregeln als unverrückbaren Daten operieren, aus denen es das Beste zu machen gilt.

Doch sind der Reichweite bloß ökonomischer Erklärungen **klare Grenzen** gezogen, die sich recht genau durch die schon in der Einleitung gesetzte und in mehreren Kapiteln wieder aufgenommene Unterscheidung zwischen betrieblichen Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes auf der einen Seite und Strukturen betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation auf der anderen Seite markieren lassen: Während es sich bei ersteren vor allem anderen um Phänomene auf der Mikroebene des einzelnen Betriebes handelt, die allenfalls auf der Mesoebene von Branchen und Regionen dank weiter Verbreitung eine gewisse, über den Einzelbetrieb hinausweisende Bedeutung erlangen können, ist betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation (zumindest in Europa) nicht zuletzt auch ein strukturierendes Prinzip des Arbeitsmarktes auf der Makroebene nationaler Volkswirtschaften. Und während die meisten historisch-empirisch beobachtbaren Varianten betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes durch eine ausgeprägte Asymmetrie in der Bindung zwischen Betrieb und Beschäftigten und durch eine weitgehend einseitige, nur die Freizügigkeit des Arbeitnehmers einschränkende Abschottung gegenüber dem externen Arbeitsmarkt charakterisiert sind, herrscht bei betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation eine ausgeprägt wechselseitige Bindung zwischen Betrieb und Beschäftigten, so daß beide in ähnlicher Weise durch Segmentationsbarrieren gegenüber dem externen Arbeitsmarkt sowohl geschützt wie auch in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeengt werden.

Sicherlich setzt die Existenz betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation unter fast allen vorstellbaren Bedingungen logisch wie genetisch eine erhebliche Verbreitung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes voraus und es ist durchaus sinnvoll, zu fragen, welche ökonomischen Mechanismen dieses bewirkt haben können. Doch lassen sich keine einigermaßen überzeugenden ökonomisch endogenen Argumente dafür benennen, daß Betriebe, die ihr Arbeitssystem zunächst in direktem Verfolg betrieblicher Interessen auf vorrangig interne Lösung von Arbeitskräfteproblemen ausgerichtet hatten, nun deren fortschreitende Abschottung gegenüber dem externen Markt ohne Gegenreaktion hinnehmen sollten und daß innerhalb relativ kurzer Zeit in großen Teilen einer Volkswirtschaft Arbeitsmarktstrukturen Platz greifen, die ganz zweifellos eine erhebliche Einschränkung der einzelbetrieblichen Dispositionsfreiheit mit sich bringen.

(2) Zureichende Begründungen hierfür können ohne Schwierigkeiten durch den Rekurs auf **politisch-institutionelle Gegebenheiten und Entwicklungen** geliefert werden:

- o Auf der Mikroebene des einzelnen Betriebes entsteht betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation dann, wenn betriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes durch extern, d.h. in einem weiten Sinne politisch gesetzte Regelungen und Normen gewissermaßen überwölbt werden, denen sich der einzelne Betrieb nicht mehr völlig entziehen kann; das zentrale Explanandum ist damit, wie solche Regelungen und Normen zustande kommen.
- o Auf der Makroebene einer Volkswirtschaft kann betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation als generelles Strukturprinzip des Arbeitsmarktes (das dann auch in vielen Einzelbetrieben eine verstärkte Binnenorientierung und Internalisierung der Arbeitskräftestrategie erzwingt) ganz offenbar nur in einer höchst ungewöhnlichen, mit dem ganzen bisherigen Verlauf industriell-kapitalisti-

scher Entwicklung kontrastierenden historischen Prozeß entstehen, dessen Ergebnis mit dem Begriff der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation bezeichnet wurde und der insbesondere eine verstärkte Berücksichtigung elementarer Arbeitnehmerinteressen im politisch-administrativen System mit sich bringt. Nur in einer solchen wohlfahrtsstaatlichen Konstellation dürfte es einerseits zu anhaltender Vollbeschäftigung (und den durch sie ausgelösten Einflüssen auf die Arbeitskräftestrategie vieler Betriebe) kommen; und nur unter solchen Bedingungen ist andererseits die Formulierung und Durchsetzung politisch-institutioneller Normen und Regelungen vorstellbar, die dann - essentielle Interessen der Stammbelegschaften aufnehmend - einzelbetriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes im Sinne betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation transformieren.

Aufgabe von Teil C war es, eine plausible Begründung dafür zu geben, daß und zu zeigen, wie diese politisch-institutionellen Voraussetzungen für die Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation sich in den wichtigsten europäischen Industrienationen in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg herausbilden konnten.

## 2. ...und ihre notwendige Verknüpfung

Mit dem Verweis auf die relativen Beiträge beider Argumentationen zur Erklärung der Genese betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation wird zugleich auch die hierfür notwendige - strukturelle wie prozessuale - Verknüpfung ökonomisch endogener Entwicklungen und politisch-institutionell gesetzter Tatbestände deutlich, der jede Analyse Rechnung tragen muß.

Die als "wohlfahrtsstaatlich" bezeichnete, ganz besondere und neuartige historische Konstellation, die in Europa nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges entstand, setzte zunächst einmal, wie in Kapi-

tel VIII gezeigt, ein rasches und kontinuierliches Wachstum der industriell-marktwirtschaftlich strukturierten Teile der Volkswirtschaft mit einem tiefgreifenden technisch-ökonomischen Strukturwandel in Gang, in dessen Gefolge verbreitet neuartige betriebliche Problemlagen aufbrachen, aber auch Handlungspotentiale sich entfalteten.

Zugleich gingen von wesentlichen Momenten dieser wohlfahrtsstaatlichen Konstellation mächtige Einflüsse auf die Art und Weise aus, wie betriebliche Arbeitssysteme angesichts dieser neuen Problemlagen und Handlungspotentiale reagierten, so daß sich auch die betrieblichen Arbeitskräftestrategien zunehmend veränderten, neuen Rationalitäten und Nutzenkalkülen gehorchten. Zwei Einflüsse, zwei für die betriebliche Arbeitskräftesstrategie und für die gesamtwirtschaftliche Arbeitsmarktstruktur bedeutsame Konsequenzen, sind in diesem Zusammenhang vor allem hervorzuheben:

Der eine Einfluß besteht in **langanhaltender Vollbeschäftigung**, in deren Gefolge es - mangels eines entsprechend reichhaltigen und zu Lohn- oder Leistungszugeständnissen gezwungenen Arbeitskräfteangebots - für die meisten Beschäftigten immer weniger interessant wird, den externen Arbeitsmarkt über den Druck von Lohnkonkurrenz und Beschäftigungsrisiko für die eigene Arbeitskräftepolitik zu nutzen. Entsprechend steigt bei den Betrieben - zusätzlich zur Wirkung anderer Faktoren, die in die gleiche Richtung drängen - die Bereitschaft, auf interne Lösungen zu setzen, d.h. auf Lösungen, die größtmöglichen Nutzen aus dem vorhandenen Arbeitskräftebestand zu ziehen suchen, und sinkt die Neigung, sich gegen Tendenzen zu fortschreitender betriebszentrierter Segmentierung auf der Mikroebene des eigenen Betriebes wie auf der Mesoebene des eigenen Arbeitsmarktumfeldes zur Wehr zu setzen.

Doch ist Vollbeschäftigung allein sicherlich noch keine hinreichende Ursache für die Ausbreitung von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation.

Ein zweiter Einfluß der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation besteht in **weit größerem politisch-administrativen Gewicht wesentlicher Arbeitnehmerinteressen.**

In welcher Weise sich dies manifestiert, welche Interessendimensionen hierbei im Vordergrund stehen und wie die Wege und Grade ihrer Realisierung im einzelnen definiert werden, läßt sich allerdings aus den generellen Merkmalen der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation nicht ableiten. Vielmehr scheinen die hierbei wirksamen Thematisierungs- und Artikulationsprozesse sehr stark von den vorherrschenden Formen betrieblicher Arbeitskräftestrategien und betrieblicher Arbeitssysteme abzuhängen, da sich Arbeitnehmerinteressen in konkreter, politisch-administrativ wirksamer Form zu einem Gutteil in bezug auf sie und die durch sie geschaffenen Daten bestimmen.

Je mehr sich im Gefolge der von der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation ausgelösten wirtschaftlichen Entwicklung betriebliche Problem- und Interessenlagen herausbilden, die - für sich allein oder in Kombination mit den Effekten langanhaltender Vollbeschäftigung - auf weite Verbreitung interner Arbeitsmärkte drängen, desto mehr wird auch der Ausbau des sozialstaatlichen Regelungs- und Leistungssystems von einer Definition essentieller Arbeitnehmerinteressen gesteuert, für die hohe Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse auf einzelbetrieblicher Ebene, kalkulierbare innerbetriebliche Karriereperspektiven und Wahrung der im jeweiligen Beschäftigungsbetrieb erworbenen Besitzstände von zentraler Bedeutung sind; um so mehr werden demzufolge Arbeits- und Sozialrecht, industrielle Beziehungen wie Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik bestrebt sein, den einzelbetrieblichen Beschäftigten durch Ver- und Gebote und/oder durch Angebot entsprechender öffentlicher Leistungen zu einem Verhalten zu veranlassen, wie es für betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation typisch ist.

Doch wäre es sicherlich falsch, dies unmittelbar aus der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation ableiten zu wollen. Betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation als spezielle Form betrieblicher Arbeitssysteme und volkswirtschaftlicher Arbeitsmarktstruktur ist keine zwingende Folge verstärkter sozialstaatlicher Intervention. Vielmehr sind - so lautet ein schon in Kap. VII eingeführtes und dann im Teil C wieder aufgenommenes und weitergeführtes Argument - bei gleichem Ausbaustand des Wohlfahrtsstaates durchaus auch **andere Entwicklungsszenarien und** durch sie hervorgebrachte **Arbeitsmarktstrukturen denkbar**, die dank der Bereitstellung leistungsfähiger außerbetrieblicher (insbesondere berufsfachlich strukturierter) Problemlösungsressourcen und auf diese bezogener Regelungssysteme dafür Sorge tragen, daß die langfristige Sicherung guter Berufs- und Lebenschancen der Arbeitnehmer in einer Weise geschieht, die sie sehr viel weniger von einem einzelnen Betrieb abhängig macht, als dies bei betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation der Fall ist.

Wenngleich sich in allen modernen Industrienationen verbreitet betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation durchgesetzt hat, sind deshalb doch im Detail erhebliche **nationalspezifische Varianten** zu beobachten. Die meisten dieser Varianten lassen sich sehr plausibel auf mehr oder minder großes Gewicht solcher alternativer Entwicklungstendenzen und Strukturmomente betrieblicher Arbeitssysteme und volkswirtschaftlicher Arbeitsmarktstrukturen zurückführen, wobei insbesondere die Leistungsfähigkeit berufsfachlicher Teilarbeitsmärkte, auf diese bezogener Ausbildungsgänge und ihnen kongruenter betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ professioneller Organisation bedeutsam ist.

Die Tatsache, daß selbst in Volkswirtschaften, die sehr stark (also nicht zuletzt auch wesentlich stärker, als dies in der Bundesrepublik Deutschland der Fall ist) von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation geprägt sind, immer auch - wenngleich vielfach latent oder nur in marginalen Verhältnissen - andere Strukturmomente des

Arbeitsmarktes und andere Formen betrieblicher Arbeitssysteme anzutreffen sind, ist vor allem im Hinblick auf die Zukunftsperspektiven des Arbeitsmarktes von Bedeutung; in dieser Perspektive geht es ja nicht zuletzt darum, zu prüfen, was gegebenenfalls an die Stelle betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation treten bzw. diese sukzessive aus ihrer heute dominanten Rolle verdrängen könnte.

### **3. Hohe strukturelle Stabilität betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation**

Ohne Zweifel - dies ist eine Art Quintessenz der vorausgehend resümierten Überlegungen - kann betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation als strukturprägendes Prinzip vieler einzelbetrieblicher Arbeitsmarktsysteme wie des zwischenbetrieblichen Arbeitsmarktes auf gesamtwirtschaftlicher Ebene nur in einer ganz bestimmten, als "wohlfahrtsstaatliche Konstellation" bezeichneten historischen Situation zustande kommen, die sich nicht zuletzt in langanhaltender Vollbeschäftigung und nachhaltig gestiegenem politisch-institutionellem Gewicht von Arbeitnehmerinteressen ausdrückt. Dies bedeutet jedoch keineswegs, daß diese Strukturen schnell wieder verschwinden würden, wenn sich eine neue historische Konstellation durchsetzt, die von anhaltender Unterbeschäftigung geprägt ist und in der sich die Macht- und Einflußrelationen sicher nicht mehr zugunsten, sondern eher zuungunsten der Arbeitnehmer verschieben.

Daß dem so ist, ergibt sich nicht zuletzt aus einer Reihe von mächtigen Stabilisatoren, die insbesondere an der Nahtstelle zwischen Strukturen auf der Mikroebene des einzelnen Betriebes einerseits, der Makroebene der Gesamtwirtschaft andererseits plziert und aufs engste in die für betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation charakteristischen Vermittlungsmechanismen zwischen beiden Ebenen eingewoben sind.



Drei derartige Stabilisatoren wurden im vorstehenden ausführlicher diskutiert. Es verlohnt sich, die für sie wesentlichen Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen noch einmal in Erinnerung zu rufen:

(1) Ein erster Stabilisator ergibt sich daraus, daß bei betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation die **einzelbetriebliche Arbeitskräftestrategie** in erheblichem Maße **an öffentlichen Normen, Regelungen und Leistungen orientiert** ist, die keineswegs nur - obwohl dies in erster Instanz so scheinen mag - als Einschränkungen der betrieblichen Dispositionshoheit wirken, sondern sehr wohl auch Gelegenheiten und Ressourcen liefern, die sich der Einzelbetrieb in sehr effizienter Weise zunutze machen kann.

Damit dies der Fall sein kann, muß freilich dieser Bezug betrieblicher Politik auf die relevanten Systeme öffentlicher Intervention betriebsintern in erheblichem Maße institutionalisiert und damit verfestigt sein. Die zumindest partielle Abschirmung des internen Arbeitsmarktes gegen Beschäftigungsrisiko und Lohnkonkurrenz am externen Arbeitsmarkt oder die hohe Verbindlichkeit innerbetrieblicher Gratifikations- und Allokationssysteme, die Bestandteile dieses Bezugs auf öffentliche Interventionen sind, können demzufolge nicht kurzfristig abgebaut werden, wenn sich bei relevanten externen Bedingungen nennenswerte Veränderungen ergeben. Nicht nur die Schwerfälligkeit komplexer Strukturen und Regelungssysteme und die Eigeninteressen betrieblicher Instanzen, die im Zuge dieses Institutionalisierungsprozesses entstanden sind oder erheblich an Gewicht und Einfluß gewonnen haben, wirken hier stabilisierend; auch auf strategischer Ebene dürfte im Regelfalle das betriebliche Interesse überwiegen, nicht übereilt und in Unkenntnis der Folgen die Vorteile aufs Spiel zu setzen, die sich der Betrieb bisher mit einer stark segmentierten Ausgestaltung seines Arbeitssystems hatte verschaffen können.

(2) Ein weiteres Stabilisierungsmoment liegt in der sich mit der Zeit eher verstärkenden **Komplementarität von Nachfrage und Angebot am zwischenbetrieblichen Arbeitsmarkt**, von Einstell- (und Entlassungs-)Präferenzen betrieblicher Beschäftigungspolitik auf der einen Seite, Rationalität des Arbeitsmarktverhaltens von Arbeitnehmern auf der anderen Seite; vor allem im Schlußabschnitt von Kapitel X wurde gezeigt, daß hierdurch eine tendenziell fortschreitende "Strukturierung" des am externen Arbeitsmarkt verfügbaren Angebotes bewirkt wird, angesichts derer die traditionelle Nutzung des externen Arbeitsmarktes durch betriebliche Beschäftigungspolitik schwierig, wenn nicht ganz unmöglich wird. Bei einsetzender Unterbeschäftigung wird dieser Mechanismus allenfalls kurzfristig und partiell außer Kraft gesetzt; und vieles spricht dafür, daß er mit anhaltender Unterbeschäftigung durch eine sich selbst verstärkende - und im Sinne betrieblicher Präferenzen durchaus negative - Strukturierung des Arbeitslosenbestandes recht bald wieder an Mächtigkeit gewinnt.

(3) Ein drittes Stabilisierungsmoment ergibt sich aus der gleichfalls in Kapitel X beschriebenen zunehmenden **Ausrichtung von öffentlichen Interventionen an dem spezifischen Betriebsbezug wesentlicher Arbeitnehmerinteressen**. Hierin liegt nicht nur ein zentrales Moment der Ausbreitung und Verfestigung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, sondern auch ein Faktor, der sehr nachdrücklich zu deren Fortbestand in einer Periode anhaltender Unterbeschäftigung beiträgt: Je schlechter die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungslage ist und je höher demzufolge das durchschnittliche Beschäftigungsrisiko eingeschätzt werden muß, desto mehr sind Arbeitnehmer, um sich hiergegen zu schützen, darauf angewiesen, sich in einem segmentierten internen Arbeitsmarkt zu integrieren und dort zu verbleiben. Damit werden aber die öffentlichen Regelungen und Leistungen, die zur Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse im internen Markt beitragen, in dem Maße zu einem politischen Thema sehr hoher Brisanz, in dem die Unterbeschäftigung andauert. Zwar ist durchaus denkbar, daß sich aus den gleichen Gründen Gewicht und Durchset-

zungschancen von Arbeitnehmerinteressen im politisch-administrativen System global vermindern. Dennoch wird es wohl nur unter exceptionellen politischen Verhältnissen (wie sie beispielsweise in Großbritannien derzeit durch die Entstehung einer Drei-Parteien-Struktur bei Fortbestand des einfachen Mehrheitswahlrechtes gegeben sind) möglich sein, daß eine Regierungskoalition oder -allianz an die Substanz der öffentlichen Interventionen rührt, von denen vor allem der Schutz der individuellen Beschäftigungsverhältnisse in internen Arbeitsmärkten abhängt.

Sicherlich wirkt keiner dieser Stabilisierungsmechanismen für unbegrenzte Zeit. So wird beispielsweise - gemäß einem Ablaufmuster, das schon in Kapitel VI bei der Analyse des Zyklus' von Internalisierung und Reexternalisierung benannt wurde - die Orientierung betrieblicher Arbeitskräftestrategie an den segmentationsfördernden öffentlichen Regelungen und Leistungen in Laufe der Zeit hier und dort nachlassen und vermutlich auch generell an unternehmensstrategischer Legitimität verlieren. Auch könnte eine staatliche Politik, die mit großem Nachdruck einen Abbau betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation erstrebt, sehr wohl bestimmten einflußreichen Arbeitnehmergruppen mit stark nachgefragter berufsfachlicher Qualifikation (wie beispielsweise Technikern und Ingenieuren in einer Periode schneller und tiefgreifender technischer Veränderungen) gruppenspezifische Vorteile anbieten, die sie aus der Solidarität des an der Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses in internen Märkten orientierten allgemeinen Arbeitnehmerinteresses herausbrechen. Desgleichen kann natürlich eine Politik, die auf großer Stufenleiter die qualifikatorische Ausstattung der Neueintritte ins Erwerbsleben oder auch des Arbeitslosenbestandes verändert, die Strukturierung des Angebots am externen Arbeitsmarkt so weit beeinflussen, daß eine verstärkte Außenorientierung betrieblicher Arbeitssysteme und ein verstärkter Rekurs betrieblicher Arbeitskräftestrategie auf externe Problemlösungen wieder möglich und sinnvoll wird.

Für alles dies - insbesondere, wenn es um tiefgreifende Umstellungen im politisch-administrativen System geht - werden jedoch Zeiträume benötigt, die sich wohl eher nach Jahrzehnten, als nach Jahren bemessen.

#### **4. Entwicklungstendenzen von Arbeitsmarktstruktur und betrieblicher Arbeitskräftepolitik in den 90er Jahren**

Die hohe Stabilität von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, die wohl noch für lange Zeit fortwirkt, auch wenn sich die für ihre Entstehung notwendigen historischen Bedingungen tiefgreifend verändert haben, macht es sehr unwahrscheinlich, daß selbst bei Fortdauer hoher Arbeitslosigkeit die für sie charakteristischen Mikro- und Makrostrukturen ihre derzeitige dominante Stellung verlieren sollten.

Damit werden auch die in den vorstehenden Kapiteln bzw. in der einschlägigen Literatur benannten (verschiedenen Interessen in verschiedener Weise entsprechenden oder zuwiderlaufenden) Merkmale dieser Strukturen im wesentlichen fortbestehen, von der weitgehenden Blockierung des Nachfrage-Beschäftigungs-Multiplikators, auf dem früher einmal der Erfolg keynesianischer Vollbeschäftigungspolitik basierte, über die Rigiditäten und Anpassungshemmnisse im Arbeitsplatz- und Arbeitskräftebestand bis zu den für viele Arbeitnehmer heute existentiell bedeutsamen Formen zumindest relativer Sicherung von Beschäftigung und Karriereperspektiven im derzeitigen Betrieb.

In dem Maße freilich, in dem im Laufe der Zeit wichtige Stabilisatoren an Wirksamkeit einbüßen können, ist damit zu rechnen, daß sich in einer mehr oder minder breiten Zone am Rande der mit betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation verbundenen Strukturen neue Muster von betrieblicher Arbeitskräftepolitik, betrieblichen Ar-

beitssystemen und zwischenbetrieblichem Arbeitsmarkt herausbilden werden.

Vier Tendenzen erscheinen zum gegenwärtigen Zeitpunkt am plausibelsten, da sie sich bereits jetzt hier und da, in der einen oder anderen Weise andeuten oder gar anzubahnen beginnen. Zwei von ihnen - (1) und (2) - würden, sollten sie sich auf größerer Stufenleiter durchsetzen, lediglich Akzentverschiebungen oder Modifikationen von Strukturen bedeuten, die nach wie vor eindeutig dem Idealtypus des internen Arbeitsmarktes zuzuordnen sind. Zwei andere Tendenzen - (3) und (4) - würden hingegen auf die Entstehung von hierzu alternativen bzw. konkurrierenden Verhältnissen auf innerbetrieblicher wie überbetrieblicher Ebene hinauslaufen. Keine dieser Tendenzen ist im übrigen exklusiv; vielmehr sind vielfältige Kombinationsmöglichkeiten denkbar, auf die aber hier nicht mehr einzugehen ist.

(1) Eine erste Tendenz, die lediglich eine Akzentverschiebung von Strukturen bedeuten würde, die nach wie vor (vielleicht sogar stabiler als bisher) Merkmale von betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation aufweisen, besteht in einer **stärkeren "Flexibilisierung" bzw. "Prekarisierung" der Beschäftigungsverhältnisse an den Rändern interner Arbeitsmärkte**. Während sich die Binnenstruktur dieser Märkte selbst nicht zu ändern braucht, würde doch betriebliche Arbeitskräftestrategie zusätzliche Handlungsmöglichkeiten gewinnen, indem es ihr gelingt, zwischen dem externen Arbeitsmarkt und den Arbeitsplätzen im internen Markt Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen, die kurzfristig wieder gelöst werden können und für die kaum verbindliche Gratifikations-, Allokations- und Mobilitätsregeln bestehen. Sie sind für Arbeitskräfte bestimmt, die sich vielleicht für eine dauerhafte Aufnahme in den internen Arbeitsmarkt eignen, für die jedoch sowohl die Tatsache einer eventuellen Aufnahme wie deren Zeitpunkt bis auf weiteres offengelassen werden soll, und von denen sofort eine quantitativ und/oder qualitativ nicht unerhebliche Arbeitsleistung abgefordert werden kann.

In der Bundesrepublik Deutschland ist diese Tendenz am deutlichsten im Bereich des Öffentlichen Dienstes zu beobachten. Anderswo scheinen auch nennenswerte Teile der Privatwirtschaft von den gesetzlichen Möglichkeiten zu Zeitverträgen, befristeten Arbeitsverhältnissen und ähnlichem reichlich Gebrauch zu machen. Diese Tendenz kommt überdies auch den betrieblichen Interessen daran entgegen, in Zeiten unsicherer Absatzerwartungen zusätzliche Elastizitäten des Beschäftigungs- bzw. Arbeitsvolumens zu schaffen, ohne doch die beschäftigungsstabilisierenden Regeln des internen Marktes grundsätzlich in Frage stellen zu müssen.

(2) Eine zweite Tendenz kann gleichfalls dazu beitragen, durch gewisse Modifikationen des gegenwärtigen Zustandes das Strukturprinzip des internen Arbeitsmarktes selbst eher zu verfestigen als zu gefährden: Diese Tendenz besteht darin, **verstärkt berufsfachliche Qualifikationen in die Belegschaft interner Märkte einzuspeisen**, insbesondere durch Konzentration der Rekrutierung auf Nachwuchskräfte, die eine berufsfachliche Erstausbildung erfolgreich abgeschlossen haben.

Diese Tendenz, die gegenwärtig im Zusammenhang mit dem demographisch bedingten reichen Angebot an Jungfacharbeitern in vielen Teilen der deutschen Industrie in mehr oder minder prononcierter Weise zu beobachten ist, bringt eine Reihe von deutlichen Vorteilen für die betriebliche Arbeitskräftestrategie. So wird z.B. durch die hohe Initialqualifikation die Arbeitsorganisation von einem nennenswerten Teil der qualifikatorischen Funktionen entlastet, die sie bisher übernehmen mußte, und kann demzufolge wesentlich stärker als bisher gemäß anderen betriebspolitischen Zielsetzungen - von erhöhtem Leistungsdruck über Arbeitskräfte- und Lohnkosteneinsparungen bis zu beschleunigter Produkt- und Verfahrensinnovation - genutzt werden. Im gleichen Zuge gewinnen die Betriebe erhebliche zusätzliche Spielräume in der internen Arbeitskräfteedisposition, da auf der Grundlage einer berufsfachlichen Qualifikation sehr viel mehr Ar-

beitsplätze kurzfristig beherrschbar sind, als dies bei ausschließlich intern erworbener (Anlern-)Qualifikation der Fall ist.

(3) Eine weitere Tendenz ist, wie die unter (1) benannte, von stärkerer Prekarisierung eines Teils der Beschäftigungsverhältnisse bestimmt, bewirkt hierdurch jedoch keine Stabilisierung betrieblicher Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes, sondern vielmehr die Entstehung anderer, vermutlich sogar konkurrierender Strukturmuster. Gemäß dieser Tendenz, die auf eine erheblich **größere Bedeutung von "sekundären Arbeitsmärkten"** im Sinne der Theorie dualer Arbeitsmärkte hinausliefe, käme es in vielen Betrieben, deren Arbeitskräftestrategie heute eindeutig dem Muster des internen, stark segmentierten Arbeitsmarktes entspricht, über eine Abfolge von kleinen, sich allerdings im Zeitablauf recht bald irreversibel akkumulierenden Schritten zu einer ausgeprägten **Dichotomisierung von Arbeitssystemen, Arbeitsplatzbestand und Belegschaften:**

Für diejenigen Funktionen, die größere Kompetenzen, spezifische Qualifikationen und Kenntnisse und/oder einen erheblichen Grad an Loyalität, Verhaltenssicherheit und anderem erfordern, werden nach wie vor die Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes aufrechterhalten, deren Abschirmung und Institutionalisierung möglicherweise sogar zunimmt, während ihre quantitative Bedeutung langsam abnimmt; gleichzeitig entstehen hiervon - im Unterschied zu der unter (1) genannten Tendenz - streng geschiedene Arbeitssysteme vom Typ tayloristischer Arbeitsorganisation, die auf kurzfristige Nutzung schnell disponibler Arbeitskräfte abgestellt sind.

Für die Koppelung dieser dichotomisierten Arbeitssysteme lassen sich viele Formen vorstellen, von der Zusammenfassung in einem einzigen Betrieb, der dann nur eben neben einer kompakter gewordenen Stammbelegschaft (wieder) eine quantitativ bedeutsame Belegschaft mit durchaus zweitklassigem Status und entsprechenden Arbeitsbedingungen beschäftigt, bis zu scheinbar ganz marktmäßig abgewickelten

Lieferbeziehungen zwischen selbständigen Betrieben mit jeweils homogenen Arbeitssystemen, von denen freilich der eine in hochgradiger Abhängigkeit vom anderen steht.

Die Wahrscheinlichkeit dafür, daß diese Tendenz größere Bedeutung erhält, ist einmal davon abhängig, ob sich auch in Zukunft in der Industrie oder den Dienstleistungen hochentwickelter Volkswirtschaften dauerhaft und rentabel Produktionsprozesse ausdifferenzieren lassen, die durch hohe Standardisiertheit, große Wiederholhäufigkeit und geringe Problemhaltigkeit charakterisiert sind; zum anderen davon, ob es möglich wird, größere Bevölkerungsgruppen in eine Lebenslage zu bringen (und sie dort zu halten), in der die Annahme und ständige Verrichtung solcher Tätigkeiten unvermeidlich ist, ohne daß doch die auch hierfür notwendigen elementaren Arbeitsbefähigungen nennenswert gefährdet sind. Die Entwicklung in erheblichen Teilen der US-amerikanischen Wirtschaft seit den frühen 70er Jahren indiziert wohl recht genau, an welche Grenzen wirtschaftlicher Effizienz und Rentabilität wie gesellschaftlicher Stabilität eine solche Tendenz stößt; sie zeigt zugleich freilich, welch starke ökonomische Interessen und politische Kalküle zumindest während längerer Zeit auf eine solche Tendenz setzen und sie vorantreiben können.

(4) Während von allen bisher genannten Tendenzen die gleichzeitig ökonomische und arbeitskräftestrategische Dominanz der Betriebe und Unternehmen mit Arbeitssystemen vom Typ des internen Marktes nicht in Frage gestellt wird, entspräche einer vierten Tendenz zumindest in bestimmten Branchen eine zunächst wahrscheinlich ganz unmerkliche, "schleichende" **Verschiebung im Gewicht, in der ökonomischen Potenz und dann auch im Beschäftigungsanteil zugunsten von Betrieben mit deutlich offeneren, berufsfachlichen Strukturen**, die von einem (bzw. mehreren) gut funktionierenden berufsfachlichen Markt mit sehr leistungsfähigen Qualifizierungsinstanzen umgeben sind. Bei diesen Betrieben mit primär berufsfachlich strukturierten Arbeitssystemen, die unter der Wirkung dieser Tendenz wohl



sukzessive die eigentlichen Träger wirtschaftlicher Dynamik würden, kann es sich sowohl um Betriebe einer heute wohlbekannten und weitverbreiteten Art (im deutschen Sprachgebiet wäre hier etwa an wichtige Handwerkszweige zu denken) handeln, wie um Betriebe, die erst mit dem Auftreten eines neuen Typs berufsfachlicher Qualifikation (typisches Beispiel hierfür sind die amerikanischen computer scientists als tragende Arbeitskräftegruppe in der Elektronikindustrie) als deren privilegierter Einsatzort entstehen.

Im einen wie im anderen Falle bedeutet diese Tendenz übrigens nicht notwendigerweise eine Gefährdung erworbener Rechte in segmentierten internen Märkten heutiger Art. Sicherlich kann die Verlagerung der wirtschaftlichen Dynamik so schnell erfolgen, daß Betriebsschließungen in größerem Umfange nicht zu vermeiden sind. Insgesamt wird es jedoch wohl eher zu einem über viele Jahre sich erstreckenden und überwiegend durch den demographischen Umschlag der Arbeitskräfte zu bewältigenden Austrocknen von heute dominanten Betriebsstrukturen kommen, während sich gleichzeitig neue (dann sicherlich auch auf kleinere organisatorische Einheiten gegründete und insgesamt flexiblere) Produktions- und Dienstleistungsstrukturen mit stark berufsfachlichem Charakter herausbilden. Denkbar ist auch, daß in den Betrieben, in denen segmentierte interne Arbeitsmärkte fortbestehen, Entwicklungen einer weiter oben unter (2) genannten Art einsetzen, was die Möglichkeit zu Misch- und Übergangsformen zwischen primär berufsfachlich und primär gemäß den Prinzipien des internen Marktes strukturierten Arbeitssystemen eröffnen würde.

Eine Tendenz dieser Art würde wohl die einzige wünschenswerte Alternative zum Fortbestand betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation bieten, weil mit ihr einige gravierende Probleme und Nachteile verschwinden oder in den Hintergrund treten würden, während andere Merkmale betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, über

deren Wert weithin Konsens besteht, entweder erhalten blieben oder durch funktionale Äquivalente zu ersetzen wären.

Ob entsprechende Entwicklungen überhaupt in nennenswertem Umfange einsetzen und welche Mächtigkeit sie entfalten, hängt freilich, wie unmittelbar einsichtig, weit weniger von einzelbetrieblichen Interessenkalkülen und Arbeitskräftestrategien als von gesellschaftlichen, in erster Linie politisch-institutionellen Tatbeständen und Entwicklungen ab. Hierbei dürften das System von Bildung und Qualifizierung ebenso wie alle hiermit verbundenen bzw. hierauf bezogenen Regelungs- und Steuerungssysteme zentrale Bedeutung besitzen; an erster Stelle ist in diesem Zusammenhang an die Beziehung zwischen Bildungs- und Ausbildungsabschluß einerseits, Stellung in der Positions- und Verdiensthierarchie andererseits zu denken, die heute in allen Industrienationen die in dieser Perspektive unverzichtbare Generalisierung berufsfachlicher Ausbildung sehr erschwert.

Hier liegt vermutlich eines der wichtigsten zukünftigen Felder arbeits- und beschäftigungspolitischer Auseinandersetzung.



## LITERATUR

- ABELSHAUSER, Werner: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945-1980, Frankfurt 1983.
- BECHTLE, Günter: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.
- BEHR, Marhild von: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Frankfurt/München 1981.
- BLOSSFELD, Hans-Peter: Bildungsverläufe im historischen Wandel, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung/Sonderforschungsbereich 3, Arbeitspapier Nr. 225, Dezember 1986.
- BÖHLE, Fritz; LUTZ, Burkart: Rationalisierungsschutzabkommen - Wirksamkeit und Probleme, Band 18 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974.
- BÖHLE, Fritz; DEISS, Manfred: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung, Frankfurt/München 1980.
- BRINKMANN, Ch.; KÜHL, J.; SCHULTZ-WILD, R.; SENGENBERGER, W. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33, Nürnberg 1979.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG: Auswertung geltender Tarifverträge zum 31.12.1979. In: Recht der Arbeit, Bonn 1980.
- DOERINGER, Peter B.; PIORE, Michael J.: Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Lexington/Mass. 1971.
- DOMBOIS, Rainer: Sozialstaatliche Schutzregelungen und einzelbetriebliche Flexibilität - Beschäftigungspolitik der Rickmers-Werft von 1954 bis 1985. In: Mitteilungsblatt der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung "Arbeit und Betrieb", Bremen, Heft 15, Oktober 1986.
- DREXEL, Ingrid; NUBER, Christoph: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.
- DREXEL, Ingrid: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung - Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/München 1982.

- ERNST, Angelika: Japans unvollkommene Vollbeschäftigung - Beschäftigungsprobleme und Beschäftigungspolitik, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Nr. 115, Hamburg 1980.
- ERNST, Angelika: Japans langer Abschied von der Vollbeschäftigung - Arbeitsmarktstrukturen und Entwicklung, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Nr.147, Hamburg 1986.
- FREIBURGHaus, Dieter; SCHMIDT, Gert: Theorie und Segmentierung von Arbeitsmärkten. In: Leviathan, Heft 3, 1975.
- HENSCHel, Volker: Geschichte der deutschen Sozialpolitik 1880-1980, Frankfurt 1983.
- IG-METALL (Hrsg.): Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA, Frankfurt 1963.
- IG-METALL (Hrsg.): Automation - Risiko und Chance, Bd. I und II, Frankfurt 1965.
- IFO (Institut für Wirtschaftsforschung): Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, Berlin 1962.
- JANTKE, Carl: Bergmann und Zeche, Tübingen 1953.
- KERN, Horst; SCHUMANN, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.
- KOCKA, Jürgen: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Stuttgart 1969.
- KÖHLER, Christoph: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1981.
- KÖHLER, Christoph; SENGENDERGER, Werner: Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1983.
- LUTZ, Burkart; WILLENER, Alfred: Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform. Zusammenfassender Bericht, Luxemburg 1960.
- LUTZ, Burkart; WELTZ, Friedrich: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, Frankfurt 1966.
- LUTZ, B.; unter Mitwirkung von NASE, H.; SENGENDERGER, W.; WELTZ, F.: Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes, Frankfurt 1973.

LUTZ, Burkart; SENGENBERGER, Werner: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Band 26 der Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1974.

LUTZ, Burkart: Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Frankfurt/Köln 1975.

LUTZ, Burkart; KAMMERER, Guido: Das Ende des graduerten Ingenieurs? - Eine Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion, Frankfurt/Köln 1975.

LUTZ, Burkart: Wirtschaftliche Entwicklung, betriebliche Interessen und Arbeitsmarktsegmentation, Typoskript, München, Februar 1978.

LUTZ, Burkart; SENGENBERGER, Werner: Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 1980.

LUTZ, Burkart: Technik und Arbeit - Stand, Perspektiven und Probleme industriesoziologischer Technikforschung. In: Ch. Schneider (Hrsg.): Forschung in der Bundesrepublik - Beispiele, Kritik, Vorschläge, Weinheim 1983.

LUTZ, Burkart: Der kurze Traum immerwährender Prosperität - Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/New York 1984.

LUTZ, Burkart: Die Bauern und die Industrialisierung - Ein Beitrag zur Erklärung von Diskontinuität der Entwicklung industriell-kapitalistischer Gesellschaften. In: J. Berger (Hrsg.): Die Moderne - Kontinuitäten und Zäsuren, Soziale Welt, Sonderband 4, Göttingen 1986.

MAASE, Mira; SCHULTZ-WILD, Rainer (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.

MICKLER, Otfried: Facharbeit im Wandel - Rationalisierung im industriellen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York 1981.

POPITZ, H.; BAHRDT, H.P.; JÜRES, E.; KESTING, H.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters - Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957.

POSTH, Martin: Handlungsbedingungen und Zielsetzungen der Personalplanung in einem Unternehmen der Automobilindustrie. In: M. Maase; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.

SASS, J.; SENGENBERGER, W.; WELTZ, F.: Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik - Eine industriesoziologische Analyse, Frankfurt/Köln 1974.

SCHÄFER, Wilhelm: Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart - Versuch einer Generalinventur der sozialwirtschaftlichen Probleme in einem Großunternehmen der eisenschaffenden Industrie und ihre Beziehungen zur öffentlichen Sozialpolitik, Stuttgart/Düsseldorf 1956.

SCHELSKY, Helmut: Arbeitslosigkeit und Berufsnot, Köln 1952.

SCHMIEDE, Rudi: Abstrakte Arbeit und Automation. In: Leviathan, Heft 1, 1983.

SCHMIEDE, Rudi: Alte und neue Stammbelegschaften, paternalistische und protektorale Personalpolitik. Arbeitspapier 1986-5. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1986.

SCHULTZ-WILD, Rainer: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/New York 1978.

SCHULTZ-WILD, R.; ASENDORF, I.; BEHR, M. v.; KÖHLER, Ch.; LUTZ, B.; NUBER, Ch.: Flexible Fertigung und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München 1986.

SENGENBERGER, Werner: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarktes, Frankfurt/München 1978.

SENGENBERGER, Werner: Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentation - mit Thesen zur Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. In: Ch. Brinkmann u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33, Nürnberg 1979.

SENGENBERGER, Werner: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.

STATISTISCHES BUNDESAMT: Bevölkerung und Wirtschaft 1872-1972.

WELTZ, F.; SCHMIDT, G.; SASS, J.: Facharbeiter im Industriebetrieb - Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben, Frankfurt 1974.

ZIMMERMANN, Harry W.: Aspekte der Automation, Basel/Tübingen 1960.

## DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V. - ISF MÜNCHEN -

Das ISF - ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit - entstand in seiner jetzigen Form und Aufgabenstellung 1965 und finanziert sich ausschließlich durch projektgebundene Einnahmen und Zuwendungen. Mitglieder des Vereins sind Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind; der Vereinsvorstand besteht aus den beiden Institutsleitern und Mitarbeitern des Instituts.

Die Arbeitsgebiete des ISF sind vor allem: Industriesoziologische Technikforschung, Qualifikations- und Arbeitsmarktforschung und Untersuchungen über betriebliche Arbeits- und Personalpolitik. Bei den bearbeiteten Projekten handelt es sich entweder um Auftragsforschung für öffentliche Stellen, insbesondere für fachlich zuständige Bundesministerien, oder um Grundlagenforschung, insbesondere im Rahmen eines Sonderforschungsbereiches der Universität München, an dem das Institut beteiligt ist (seit 1986: SFB 333 - Entwicklungsperspektiven von Arbeit). Das Institut ist bestrebt, Auftragsforschung und Grundlagenforschung im wechselseitigen Interesse thematisch und personell möglichst eng zu koordinieren.

Im ISF arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, nicht selten mit einer Zusatz- oder Doppelqualifikation (Wirtschaftswissenschaften/Soziologie, Jurisprudenz/Soziologie bzw. Nationalökonomie, Ingenieurwissenschaften/Soziologie) und meist mit langjähriger Forschungserfahrung.

Ein Überblick über die bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen ist über das Institut erhältlich.

**Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF-München**  
**Jacob-Klar-Straße 9 - D 8000 München 40 - Tel. 089/27 29 21-0**



## Veröffentlichungen des ISF 1981 - 1987

BEHR, Marhild von: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Frankfurt/München 1981.

KÖHLER, Christoph: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1981.

ALTMANN, Norbert; BINKELMANN, Peter; DÜLL, Klaus; STÜCK, Heiner: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.

BECHTLE, Günter: Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld zwischen Betrieb und Gewerkschaften - Eine empirische Untersuchung in der italienischen Stahlindustrie, Frankfurt/München 1982.

BÖHLE, Fritz; DEISS, Manfred; DÖHL, Volker; SAUER, Dieter: Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarktpolitik - Eine Untersuchung im Bergbau und in Gießereien, Frankfurt/New York 1982.

DEISS, Manfred; DÖHL, Volker; SAUER, Dieter; BÖHLE, Fritz: Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei und metallverarbeitenden Industrie. Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik, Karlsruhe 1982.

DÖHL, Volker; DEISS, Manfred; SAUER, Dieter; BÖHLE, Fritz, unter Mitarbeit von ALTMANN, Norbert: Belastungsabbau unter Tage - Zum Einfluß öffentlicher Maßnahmen auf die Humanisierung der Arbeit, Essen 1982.

DREXEL, Ingrid: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung - Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/München 1982.

LUTZ, Burkart; SCHULTZ-WILD, Rainer (Hrsg.): Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft - Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/München 1982.

DÜLL, Klaus (Hrsg.): Industriearbeit in Frankreich - Krisen und Entwicklungstendenzen, Frankfurt/München 1983.

KÖHLER, Christoph; SENGENBERGER, Werner: Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1983.

- MENDIUS, Hans Gerhard; SENGENBERGER, Werner; KÖHLER, Christoph; MAASE, Mira: Qualifizierung im Betrieb als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik - Begleitforschung zum Schwerpunkt 1 des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Forschungsberichte 89. Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1983.
- LUTZ, Burkart: Der kurze Traum immerwährender Prosperität - Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/New York 1984.
- BINKELMANN, Peter: Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen durch Industriearbeiter, Eggenstein-Leopoldshafen 1985.
- BÖHLE, Fritz: Strategien betrieblicher Informationspolitik. Eine systematische Darstellung für Betriebsräte und Vertrauensleute, Köln 1986.
- HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; SCHULTZ-WILD, Rainer (Hrsg.): Rechnerintegrierte Produktion - Zur Entwicklung von Technik und Arbeit in der Metallindustrie, Frankfurt/München 1986.
- SCHULTZ-WILD, Rainer; ASENDORF, Inge; BEHR, Marhild von; KÖHLER, Christoph; LUTZ, Burkart; NÜBER, Christoph: Flexible Fertigungssysteme und Industriearbeit - Die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb, Frankfurt/München 1986.
- ALTMANN, Norbert; DÜLL, Klaus; LUTZ, Burkart: Zukunftsorientierte sozialwissenschaftliche HdA-Forschung, Frankfurt/New York 1987.
- ALTMANN, Norbert; NOMURA, Masami (Hrsg.): Technische Innovationen und gesellschaftliche Veränderungen in der Bundesrepublik Deutschland (in japanischer Sprache), Tokyo 1987.
- MENDIUS, Hans Gerhard; SENGENBERGER, Werner; WEIMER, Stefanie: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/New York 1987.
- SENGENBERGER, Werner: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten - Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1987.
- LUTZ, Burkart: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/München 1987.