



Arbeits- und Industriesoziologische Studien

Jg. 4, Heft 1, Februar 2011

Inhalt

	Editorial	3
Anna Hoffmann/ Margit Wehrich	„Wissen Sie, wo hier Schließfächer sind?“ „Das trifft sich gut! Wir machen ein Forschungsprojekt und würden Sie gern bei der Suche begleiten“. Die Begleitung als interaktive Methode in der Arbeitssoziologie	5
Sabine Pfeiffer/ Petra Schütt/ Daniela Wühr	Innovationsarbeit unter Druck braucht agile Forschungsmethoden. „Smarte Innovationsverlaufsanalyse“ als praxisnaher und partizipativer Ansatz explorativer Forschung	19
Klaus Schmierl	Internationaler Personaleinsatz im Mittelstand: Wandel der Arbeit jenseits von Arbeitsregulierung und Normierung	33
Hans-Jürgen Urban	Arbeitspolitik unter (Nach-)Krisenbedingungen – Gute Arbeit als Strategie –	48
	Forschungsvorhaben	58

ISSN 1866-9549

Herausgeber

Prof. Dr. Katharina Bluhm, Universität Osnabrück

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, TU Dortmund

Dr. Heike Jacobsen, SfS, TU Dortmund

Prof. Dr. Kerstin Jürgens, Universität Kassel

Dr. Nick Kratzer, ISF e.V. München

Prof. Dr. G. Günter Voß, TU Chemnitz

Prof. Dr. Volker Wittke, SOFI Göttingen

Kontakt

Dipl.-Päd. Martina Höffmann

Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie

Technische Universität Dortmund

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Otto-Hahn-Straße 4

D-44227 Dortmund

Tel/Fax: +49 231 7553718/-3280

martina.hoeffmann@tu-dortmund.de

<http://www.ais-studien.de>

Editorial

Die vorliegende Ausgabe der AIS Studien greift die Schwerpunktthemen der beiden diesjährigen Tagungen der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie auf. Zwei Beiträge (Hoffmann/ Wehrich sowie Pfeiffer u.a.) behandeln Fragen zu den „Forschungsmethodischen Herausforderungen der Entwicklung von Arbeit“ und setzen damit die Diskussion der Frühjahrstagung sowie der letzten Ausgabe der AIS Studien fort. Die diesjährige Herbsttagung fand in Form von zwei Sektionsveranstaltungen beim 35. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt/Main statt. Die zwei Beiträge von Schmierl und Urban geben einen Einblick in die dortige Diskussion zum „Wandel des Arbeitskonflikts: Neue internationale Beziehungen oder individualisierte Interessenvertretung?“

Anna Hoffmann und *Margit Wehrich* beschreiben in ihrem Beitrag die forschungsmethodischen Herausforderungen der Untersuchung „interaktiver Arbeit“, also jener Arbeit, die Kunden und Dienstleister zusammen machen müssen, um eine Dienstleistung zu erbringen. Mit dem etablierten Methodenspektrum der Arbeits- und Industriesoziologie lässt sich, so Hoffmann und Wehrich, interaktive Arbeit nur unzureichend erfassen. In ihrem Beitrag stellen sie anhand eines Projektbeispiels vor, wie die Besonderheit interaktiver Arbeit – die notwendige Koproduktion in der Dienstleistungsarbeit – zum konstitutiven Merkmal der Methode selbst gemacht werden kann (und sollte). So wie eine Dienstleistung das Ergebnis einer situativ auszuhandelnden Koproduktion von Kunden und Beschäftigten ist, so ist die Untersuchung interaktiver Arbeit das Ergebnis einer Koproduktion von ForscherIn und Untersuchungsperson, die im Rahmen einer Begleitung gemeinsam „im Feld“ unterwegs sind.

Sabine Pfeiffer, *Petra Schütt* und *Daniela Wühr* stellen den methodischen Ansatz der „*Smarten Innovationsverlaufsanalyse*“ vor. Dieser methodische Ansatz scheint, wie die Autorinnen an einem Projektbeispiel zeigen, gut geeignet, um auf vergleichsweise effiziente Art Forschung, Gestaltung und Mitwirkung von Beschäftigten zu verbinden – eine Anforderung, die sicher nicht untypisch ist für anwendungsorientierte Verbundprojekte ist. Sie stellen aber nicht nur eine aus ihrer Sicht erfolgreiche und bewährte Methode vor, sondern diskutieren diese auch (selbst)kritisch: Unter Markt- und Zeitdruck wirkt Partizipation als zusätzliche Belastung, partizipative Ansätze können dazu beitragen Ökonomisierungstendenzen voranzutreiben und u.U. zum Bumerang für Emanzipationsprozesse werden.

Im Beitrag von *Klaus Schmierl* steht die These im Mittelpunkt, dass die Krise des normierten Verhandlungssystems“ bei der Internationalisierung des Personaleinsatzes in KMU um eine zusätzliche (internationale) Dimension erweitert wird. Bislang konsolidierte Verhandlungsfelder wie Arbeitsort, Arbeitszeit bzw. Reisezeit (und damit Freizeit), Belastungen, aber auch Entlohnungsgrundlagen werden ausgehöhlt; bislang bereits prekäre Verhandlungsfelder, wie Qualifizierung, interne Hierarchien oder Karriereplanung werden intransparenter und weiter prekariert. In den drei für internationalisierte Arbeitsbedingungen wichtigsten Regulierungsfeldern – Regelungen vor dem Auslandseinsatz, Regelungen zum Auslandseinsatz und Regelungen

für die Rückkehrphase des Auslandspersonals – besteht Handlungsbedarf für eine kollektive Interessenvertretung.

Hans-Jürgen Urban fragt in seinem Beitrag nach den zentralen arbeitspolitischen Strategieansätzen der Nach-Krisen-Ära. Er stellt dazu zunächst eine Cost-Cutting-Strategie, die vornehmlich auf Kostensenkung setzt, einer innovations- und wettbewerbsorientierten Strategie gegenüber. Im Hinblick auf die Sicherung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit präferiert er ganz eindeutig die Innovationsstrategie. Allerdings ist auch eine eher qualitativ orientierte Innovations- und Wettbewerbsstrategie alleine noch keine ausreichende Antwort auf die Frage nach „guten“ Arbeitsbedingungen. Deshalb stellt er eine idealtypisch formulierte Erweiterung des innovations- und wettbewerbsorientierten Strategieansatzes vor. Diese stellt als arbeitskraftzentrierter Ansatz den Schutz und die Profilierung der Interessen der abhängigen Arbeit in den Mittelpunkt.

Die HerausgeberInnen wünschen wie immer eine anregende Lektüre. Rückmeldungen, Anmerkungen und Anregungen sind herzlich willkommen.

Anna Hoffmann und Margit Wehrich¹

**„Wissen Sie, wo hier Schließfächer sind?“ „Das trifft sich gut! Wir machen ein Forschungsprojekt und würden Sie gern bei der Suche begleiten“.
Die Begleitung als interaktive Methode in der Arbeitssoziologie²**

In personenbezogenen Dienstleistungsbeziehungen müssen Kunden und Dienstleister zusammenarbeiten, um das Ergebnis der Dienstleistung zu realisieren. Die Untersuchung dieser interaktiven Arbeit stellt eine forschungsmethodische Herausforderung dar, über deren Bearbeitung wir in diesem Beitrag berichten. Hierfür beziehen wir uns auf das laufende empirische Forschungsprojekt „PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit. Die Zusammenarbeit von Kunde und Fachkraft in personenbezogenen Dienstleistungsbeziehungen.“³ PiA untersucht interaktive Arbeit in drei Bereichen personenbezogener Dienstleistung: im Altenheim, im Bahnhof und im Hotel. Der methodische Schwerpunkt liegt auf qualitativen Forschungsmethoden.

In der vorliegenden Abhandlung betonen wir insbesondere die Rolle, die der Kunde in Dienstleistungsbeziehungen spielt. Die Untersuchung der Arbeit von Kunden steht bislang noch kaum im Fokus der Arbeits- und Industriesoziologie – und stellt Forscherinnen und Forscher vor besondere methodische Probleme, die auch besonderer Lösungen bedürfen.

Als eine solche Lösung stellen wir eine Erhebungsmethode vor, in deren Rahmen Forscherin und Untersuchungsperson gemeinsam und interaktiv im Feld unterwegs sind: die Methode der Begleitung. Der Titel unseres Beitrags benennt bereits eine derartige Forschungsinteraktion: Eine Forscherin hält sich im Bahnhof auf, um Interviews mit Bahnhofskunden zu machen. Ein Reisender spricht sie an: „Wissen Sie, wo hier Schließfächer sind?“ Sie antwortet: „Das trifft sich gut! Wir machen ein Forschungsprojekt und würden Sie gern bei der Suche begleiten“.

Im ersten Kapitel skizzieren wir das Konzept der interaktiven Arbeit, das unsere empirische Forschung anleitet. Im zweiten Kapitel beschreiben wir, worin die methodische Herausforderung der Erforschung dieser Arbeit liegt und mit welchen empirischen Erhebungsmethoden wir darauf reagieren. Im dritten Kapitel stellen wir die interaktive Methode der Begleitung anhand von drei Beispielen vor. Im vierten Kapitel fassen wir die verschiedenen Varianten dieser Methode zusammen und sprechen die mit interaktivem Forschen verbundenen Chancen und Probleme an.

1. Das Konzept der interaktiven Arbeit

¹ Dr. Margit Wehrich, Dipl.-Soz., Universität Augsburg. Email: margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de; Anna Hoffmann, M.A., Technische Universität Chemnitz. Email: anna-katharina.hoffmann@soziologie.tu-chemnitz.de

² Wir danken Wolfgang Dunkel, Isabel Herms, Soraya Schill und insbesondere Heike Jacobsen für ihre konstruktiven Anregungen zu diesem Artikel.

³ PiA ist ein Verbundprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Ausführliche Informationen zum Projekt finden sich auf www.interaktive-arbeit.de.

Personenbezogene Dienstleistungsbeziehungen sind dadurch gekennzeichnet, dass Kunden und Beschäftigte zusammenarbeiten müssen, damit die Dienstleistung erbracht werden kann. Diese Zusammenarbeit ist eine Arbeit eigener Art, die in die sachbezogenen Arbeitsprozesse eingelassen ist und die vor Ort beim Dienstleistungsunternehmen stattfindet: Wir nennen sie interaktive Arbeit.

Abstimmungsprobleme

Interaktive Arbeit ist notwendig, weil in Dienstleistungsbeziehungen systematische Probleme anfallen, für deren Bearbeitung Kunden und Dienstleister aufeinander angewiesen sind. Für die Erbringung der Dienstleistung müssen diese Probleme bearbeitet werden – dies geschieht, indem Kundin und Dienstleisterin eine Kooperationsbeziehung herstellen. In deren Rahmen sind zum einen der Gegenstand und das Prozedere der Dienstleistungsbeziehung zu definieren – beides steht nicht von vornherein fest. Zum anderen müssen Kundin und Dienstleisterin mit dem Problem verfahren, dass über das Ergebnis der Dienstleistung nur unvollständige Verträge geschlossen werden: Dienstleistungen sind immer nur Dienstleistungsversprechen. Und schließlich muss man damit rechnen, dass jeweils gegensätzliche Interessen im Spiel sein können (siehe hierzu Wehrich/Dunkel 2003; Dunkel/Wehrich 2006; Wilken 2010).

Eine solche Betrachtungsweise macht einen für die Arbeitssoziologie radikalen Perspektivenwechsel notwendig: Der Kunde wird als eigenständig handelnder Partner in der Dienstleistungsbeziehung betrachtet, denn ohne seine Mitarbeit lassen sich die anfallenden Abstimmungsprobleme nicht bearbeiten. Dabei ist interaktive Arbeit keine Garantin für eine erfolgreiche Dienstleistung – wie wir alle wissen, kann man immer auch scheitern.

Verschränkungen von Bearbeitungsstrategien und -kontexten interaktiver Arbeit

Wir erforschen, wie interaktive Arbeit konkret aussieht und identifizieren die Strategien, die Kunden und Dienstleister einsetzen. Hierfür spielt der Kontext des Handelns eine wichtige Rolle. In unseren Untersuchungsfeldern (im Altenheim, am Bahnhof und im Hotel) geben die jeweiligen Dienstleistungsunternehmen Rahmenbedingungen vor; genauso wichtig ist aber die lebensweltliche Einbindung der handelnden Personen und die hierin eingebettete Definition der Situation. Beschäftigte leisten Schnittstellenarbeit, um die (zum Teil auch widersprüchlichen) Anforderungen der jeweiligen Organisation mit den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden zusammenzubringen und behalten dabei auch ihre eigenen Interessen im Auge. Und auch die Kunden müssen ihre Anliegen so zuschneiden, dass sie zu den Angeboten und Abläufen der Dienstleistungsorganisation passen; dabei müssen sie als „arbeitende Kunden“ (Voß/Rieder 2005) auch ohne Beschäftigtenkontakt direkt mit dem Unternehmen zusammenarbeiten (etwa via Internet oder Automat) und ihre Dienstleistungsarbeit auch in ihren eigenen Alltag integrieren. Hinzu kommt, dass sich die untersuchten Orte dadurch auszeichnen, dass auch andere Kunden (Bewohner, Reisende, Gäste) in die interaktive Arbeit involviert sind und sich oftmals verschiedene Dienstleistungsbeziehungen aneinander reihen. Auch dies beeinflusst die interaktive Arbeit in vielfältiger Weise.⁴ So wird ersichtlich, dass interaktive Arbeit

⁴ Wie sich soziale Dynamiken unter Kunden für die Dienstleistungserbringung nutzen lassen, zeigt die Analyse des Handelns eines Betreuungsassistenten in der Altenpflege (Dunkel/Wehrich 2010).

nur begrenzt betrieblich steuerbar ist: Es ist immer mit Unwägbarkeiten zu rechnen, die in der Dienstleistungsbeziehung selbst bearbeitet werden müssen.

2. Die empirische Erforschung interaktiver Arbeit: ein Bündel von Methoden

Die ‚klassischen‘ Erhebungsverfahren und Untersuchungsmethoden der Arbeits- und Industriosozologie geraten mitunter an ihre Grenzen, wenn es darum geht, interaktive Arbeit zu untersuchen (siehe hierzu auch Dunkel/Wehrich 2010). Denn dieser Gegenstand bringt vielfältige Anforderungen an die Forschung mit sich.

Bevor wir im nachfolgenden Kapitel mit der „Begleitung“ ein innovatives Instrument zur Erfassung der interaktiven Arbeit vorstellen, bringen wir zunächst weitere Methoden zur Sprache, die im Projekt eingesetzt wurden. Denn PiA hat auf die spezifischen Herausforderungen des Gegenstandes reagiert und kombiniert⁵ für die Untersuchung interaktiver Arbeit verschiedene herkömmliche Instrumente der Arbeits- und Industriosozologie, die dem Untersuchungsgegenstand entsprechend modifiziert und weiterentwickelt wurden. Diese kritische Erweiterung klassischer Verfahren bildet ein umfassendes Methodenbündel, in das die Begleitung eingebettet ist.

Zum Ersten: Das Dienstleistungsgeschehen muss aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, spielen doch neben dem Unternehmen und den Beschäftigten die Kunden eine eigenständige Rolle. Betriebsfallstudien klassischen Zuschnitts erfassen die Perspektive des Kunden nicht – sie nehmen ihn (wenn überhaupt) nur aus der Betriebsperspektive zur Kenntnis. Wir haben – wie üblich – Betriebsfallstudien auf der Basis von Experteninterviews erstellt. Diese ‚traditionelle‘ Methode wurde dann aber erweitert, indem die Bilder rekonstruiert wurden, die sich die Experten von den Endkunden machen. Zudem wurden nicht nur Experten aus den Unternehmen und der Interessensvertretung der Beschäftigten befragt, sondern auch Vertreter von Kundeninteressen.

Zum Zweiten: Da Kunden ihre vielfältigen Dienstleistungsbeziehungen in ihren Alltag integrieren müssen, bedarf es eines erweiterten Blicks auf diese ganz spezifische „Arbeit des Alltags“ (Jurczyk/Rerrich 1993). Deshalb führen wir als Pendant zu den Betriebsfallstudien eine Tagebuchstudie durch, in der Kunden über ihre tagtäglichen Dienstleistungserfahrungen berichten. Dahinter steht die Überlegung, dass nicht nur die Betriebe, sondern auch die Kunden ihre Dienstleistungsarbeit organisieren müssen: Sie müssen all das, was tagaus tagein an Dienstleistungsarbeit anfällt, koordinieren. Wir untersuchen, auf welche Weise das geschieht, ob sich dahinter – analog zum Konzept der alltäglichen Lebensführung (siehe z.B. Voß/Wehrich 2001) – eine bestimmte Form und Struktur erkennen lässt oder ob die Kunden je nach Dienstleistungssituation ganz unterschiedlich agieren. Diese Arbeit ist der Arbeits- und Industriosozologie bislang völlig entgangen.

Zum Dritten: Die Arbeits- und Industriosozologie mit ihrem starken Fokus auf betriebliche Kontrollstrategien kann die wechselseitige Steuerung von Kunden und Dienstleistern in der Interaktion nicht erfassen. Wir haben daher Leitfadeninterviews mit Beschäftigten *und* Kunden durchgeführt. Dabei haben wir Kunden wie

⁵ Für die Beschreibung des Ineinandergreifens der Erhebungsmethoden beschränken wir uns in diesem Artikel auf verschiedene Verknüpfungen von Begleitung und Befragung und stellen diese in Kapitel drei und vier vor.

Beschäftigte behandelt und zu ihrer ‚Arbeit als Kunden‘ interviewt. Betrachtet man den Beitrag des Kunden zur Erlangung einer Dienstleistung als Arbeit, eröffnet das eine ganze Reihe interessanter Fragen: Mit welchen Dienstleistungen ist er befasst, wie sieht seine ‚Stellenbeschreibung‘ aus, wie sein ‚Arbeitsplatz‘ und wie funktioniert die Zusammenarbeit des Kollegen Kunde mit den Beschäftigten? In welche anderen Tätigkeiten ist eine bestimmte Dienstleistungsinteraktion jeweils eingebettet? Was musste vorher erledigt werden, welche Aktionen schließen sich an – und wie beeinflusst dies alles die aktuelle Dienstleistungsbeziehung?

Zum Vierten: Interaktive Arbeit beruht auch auf implizitem Wissen, drückt sich in körperlichen Gesten und nonverbaler Kommunikation aus und beruht damit auf Kompetenzen von Beschäftigten und Kunden, die nur begrenzt artikulierbar sind (vgl. hierzu auch Böhle 2009) – und von den Akteuren oft genug gar nicht als solche wahrgenommen werden. Mithilfe von Interviews lässt sich dies nur unzureichend erschließen. Deshalb haben wir Beobachtungen gemacht und Kunden und Dienstleister sowie Kunden untereinander beobachtet, aber auch das Geschehen an den jeweiligen Orten zu verschiedenen Zeitpunkten. Dabei haben wir ‚klassische‘ Arbeitsplatzbeobachtungen gemacht, indem wir weder Fragen gestellt noch uns anderweitig in die Situation hineinbegeben haben. Auch dieses Instrument wurde durch den Blick auf Kunden ausgeweitet, und es wurde insbesondere auf die „Körperlichkeit sozialen Handelns“ (Böhle/Wehrich 2010) fokussiert.

3. Die Begleitung: Vorstellung einer interaktiven Methode

Die vorgenommenen Anpassungen und Erweiterungen ‚klassischer‘ Methoden der Arbeits- und Industriosozologie lassen dennoch die Frage offen, wie sich das, was im Rahmen interaktiver Arbeit getan wird, mit den Gründen für dieses Handeln noch enger verknüpfen lässt. Wie stellt sich eine bestimmte Situation aus der Perspektive des Beforschten denn überhaupt dar? Warum handelt er in einer bestimmten Situation auf eine bestimmte Weise? Wie hängen einzelne Handlungen aus der Perspektive des Beforschten miteinander zusammen?

Wir versuchen, diese Fragen gemeinsam mit den Untersuchungspersonen zu beantworten. Hierzu haben wir eine interaktive Methode teilnehmender Beobachtung entwickelt: die Begleitung. Kunden und Beschäftigte werden über einen bestimmten Zeitraum hinweg bei ihrem Tun von der Forscherin begleitet; dabei finden Interaktionen zwischen Forscherin und Untersuchungsperson statt.⁶ „Begleitung“ ist dabei ganz wörtlich zu nehmen: Die Probandin „nimmt die Forscherin mit“ in ihr Feld. Auf ihrem gemeinsamen Weg beobachten Forscherin und Probandin sodann, was die Probandin tut und sprechen darüber. Zugleich „nimmt die Forscherin aber auch die Beforschte mit“ in ihr Feld. Sie zeigt der Kundin, worauf sich ihr Forschungsinteresse richtet. Das Ergebnis ist ein interaktiver Forschungsprozess, in dem sich Forscherin und Beforschte gemeinsam mit einem Forschungsproblem beschäftigen und dabei jeweils ein Stück weit die Perspektive der anderen übernehmen: Die Forscherin kann den „Standpunkt“ der Beforschten einnehmen und

⁶ Was die Begleitung betrifft, gibt es keine ‚traditionelle‘ Methode, die in ähnlicher Weise ausgearbeitet ist wie das bei Betriebsfallstudien, Leitfadenterviews oder Beobachtungen der Fall ist. Es lassen sich aber Verwandtschaften zum „Beobachtungsinterview“ (Kuhlmann 2002) erkennen, wobei dieses Instrument die Untersuchungspersonen (Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz) nicht in gleicher Weise zu Mitforschern macht wie wir das tun; und es lassen sich Bezüge zur Ethnografie herstellen, auf die wir im Schlusskapitel kurz eingehen werden.

den Erfahrungen, die die Beforschte macht, am eigenen Leib nachspüren; und die Beforschte beobachtet sich selbst, indem sie den Blick der Forscherin übernimmt.⁷

Wir stellen diese Methode nun anhand von drei Fallbeispielen aus den verschiedenen Feldern unserer Projektarbeit vor und erläutern sie dadurch.⁸ In allen drei Beispielen werden *Kunden bei ihrer Dienstleistungsarbeit* begleitet. Die oben genannten Fragen sind hier in besonderer Weise offen: Für die Analyse der Arbeit von Kunden kann man sich nur partiell von deren betrieblicher Strukturierung leiten lassen, denn die „Arbeitsplätze“ der Kunden gehören (auch) zu deren Lebenswelt.

Die Beispiele unterscheiden sich zum einen im Hinblick auf die entsprechende *Handlungssituation, in der sich der Kunde befindet* – so treten jeweils spezifische Besonderheiten interaktiven Forschens besonders deutlich hervor. Zum Zweiten lassen sich verschiedene Formen der – jeweils in die Situation eingelassenen – *Kontaktaufnahme von Forscherin und Proband* aufzeigen. Und zum Dritten repräsentieren die Beispiele *unterschiedliche Formen der Verknüpfung von Begleitung und Interview*.

Für diesen Artikel haben wir Begleitungsprotokolle zu kompakten Beschreibungen verdichtet.⁹ Wir bitten nun die Leserinnen und Leser, uns auf unsere Expeditionen in die verschiedenen Felder interaktiver Arbeit zu begleiten.

Fallbeispiel 1: Wir begleiten eine Angehörige und ihre demenzkranke Mutter bei ihrem gemeinsamen Spaziergang im Garten eines Pflegeheims

Über den Einrichtungsleiter ist ein Termin für ein ausführliches Leitfadeninterview mit Frau O. vereinbart – wir treffen Frau O. an, als sie mit ihrer Mutter, die sich an ihrem Rollator festhält, im Eingangsbereich der Einrichtung unterwegs ist. Sie sagt, sie hätte jetzt Zeit und fragt uns, wo wir das Interview führen wollen – sie sei bereit und müsse nur vorher ihre Mutter wieder auf ihr Zimmer bringen. Ich frage sie, was sie gemacht hätte, wenn wir nicht hier wären, und sie sagt, sie wäre dann draußen im Garten¹⁰ mit ihrer Mutter spazieren gegangen. Ich schlage vor, das Interview beim Spazierengehen zu machen. So könne sie sich um ihre Mutter und um uns gleichzeitig kümmern. Frau O. ist überrascht und erfreut. Ich lege das Mikro auf den Rollator und wir gehen los. Ihre Mutter schiebt den Rollator, Frau O. stützt sie und schiebt mit, wir gehen neben den beiden her, die Kollegin hat den Leitfaden in der Hand.

Während des Interviews ist eine Menge passiert. Andere Bewohnerinnen sind unterwegs, mal wollen zwei Damen überholen, und Frau O. sagt, „jetzt warten wir, jetzt müssen die beiden da durch. Frau A., Sie hängen aber heute in den Seilen, was, Sie hängen ja richtig dran an der Frau B.“

Eine Mitarbeiterin, die mit zwei Bewohnerinnen auf einer Schaukel sitzt, begrüßt Frau O. gut gelaunt, sie wechseln ein paar Worte und Frau O. erzählt uns anschließend: „Also mit der da versteh ich mich also ausgesprochen gut ... die hat also immer blendende Ideen. Juckt's dich, sollen wir dich kratzen? Juckt's immer

⁷ Diese Begleitung wird in unserem Projekt von einer Methode flankiert, in der das ‚Objektive‘ im Mittelpunkt steht: KABAinteract, ein für interaktive Arbeit spezifiziertes Verfahren zur Untersuchung von Arbeitsbedingungen, mit dessen Hilfe sich Belastungen aufspüren lassen. Dieses Verfahren wurde allerdings nicht auf die Arbeit von Kunden angewendet.

⁸ Die Begleitungen wurden von den Autorinnen durchgeführt. Im ersten Fallbeispiel haben wir gemeinsam erhoben, in den beiden anderen Fallbeispielen getrennt.

⁹ Für alle drei Fallbeispiele liegen Beobachtungsprotokolle vor, für den ersten und dritten Fall auch transkribierte Mitschnitte der Interviews. Die Probleme, die mit dem Verfassen von Protokollen verbunden sind, müssen wir an dieser Stelle undiskutiert lassen.

¹⁰ Der Garten ist ein Gerontogarten mit einem Rundweg und verschiedenen Installationen.

noch? Ja, was ist denn da drin oder ist da der Träger verrutscht? Geht da der Träger spazieren, oder?“ So lässt sich nicht nur der Kontakt mit anderen Bewohnerinnen und Beschäftigten beobachten, sondern auch die Interaktion zwischen Frau O. und ihrer demenzkranken Mutter, die über körperliches Spüren und kleine Gesten läuft – und als interaktive Pflegearbeit identifiziert werden kann, die in diesem Fall aber nicht die Pflegekraft, sondern die Angehörige leistet.

Anschließend kommen wir an einer Installation vorbei und Frau O. sagt: „Das ist zum Beispiel so ein Unfug, was da so steht.“ „Ein Kunstwerk“, sagt jemand von uns. „Das ist kein Kunstwerk, sondern das ist ein Klangspiel was macht man denn eigentlich damit? Das (ist) halt lauter so Krampf, also finden wir, also wir Kritischen, wo man lieber also, meine Meinung ist, wo man lieber einen Betreuer zusätzlich einstellt, auf welcher Basis auch immer“.

Dass wir Frau O. und ihre Mutter begleiten, war nicht geplant. Wir hatten vor, ein erzählungsgenerierendes Leitfadeninterview mit Frau O. zu machen; als Zeitpunkt war der späte Vormittag ausgemacht, und was den Ort betrifft, so wollten wir innerhalb der Einrichtung einen ruhigen Platz für das Interview suchen – Aufnahmegerät und Leitfaden hatten wir dabei.

Nun waren Frau O. und ihre Mutter aber gerade miteinander unterwegs, als wir sie antrafen, so dass es nahe lag, die Chance zu nutzen und uns von den beiden mitnehmen zu lassen. Dass das Procedere ausgehandelt wurde und dass die Forscherinnen die Angehörigenarbeit von Frau O. nicht unterbrechen wollten, mag zu der entspannten und offenen Atmosphäre beigetragen haben, in der die Begleitung stattfand. So haben wir einen Teil des Leitfadeninterviews durchgeführt, während Frau O. gleichzeitig das getan hat, weswegen sie hierhergekommen ist: mit ihrer Mutter spazieren zu gehen. Das Interview wurde in die Tätigkeit der Probandin integriert und damit die Erhebung an die Gegebenheiten angepasst – anstelle umgekehrt die Gegebenheiten im Feld zu ignorieren und eine künstliche Interviewsituation zu schaffen. Das Leitfadeninterview wurde dann tatsächlich an einem ruhigen Ort fortgeführt – aber erst dann, als Frau O. und ihre Mutter ihren Spaziergang beendet hatten und die Mutter zum Mittagessen in ihren Wohnbereich zurückgebracht worden war.

Auch wenn die Situation an diesem Tag eine andere ist als gewöhnlich – zwei Forscherinnen begleiten Frau O. und ihre Mutter bei deren Spaziergang und führen dabei ein Gespräch – so haben wir doch eine Alltagssituation in der Einrichtung aus der Perspektive einer Angehörigen miterleben können. Es geht uns ja darum, zu erfassen, was die Angehörigen arbeiten, wie sie ihr Handeln wahrnehmen, welche Rolle sie in der Einrichtung spielen, welche Kontakte sie haben – und wie die interaktive Arbeit zwischen Angehörigen, Beschäftigten und Bewohnerinnen aussieht. Hierzu lässt sich im Rahmen eines Leitfadeninterviews Einiges in Erfahrung bringen; begleitet man aber die Probandin bei ihrer Tätigkeit, so lassen sich Handeln, Denken und Sinnkonstruktionen „*uno actu*“ erheben und damit in ein und derselben Situation direkt aufeinander beziehen.

Die Handlungssituation, um die es in diesem Fallbeispiel geht, ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Angehörige eine Funktion in einer Organisation übernimmt, indem sie eine Dienstleistung im Rahmen der Altenpflege erbringt: Frau O. geht regelmäßig mit ihrer Mutter spazieren, achtet auf deren körperliches Wohlergehen und hat gleichzeitig ein Auge auf die Gesamtsituation im Gerontogarten.

Während sie das tut, gibt sie uns auch noch ein Interview und zeigt uns gleichzeitig das Umfeld und dessen Besonderheiten.

Im Rahmen dieser Begleitung wurden zum einen körperlich-materiale Aspekte interaktiver Arbeit zugänglich: Wir konnten beobachten, wie Frau O. mit anderen Personen umgeht und wie die körperlich-leibliche Kommunikation abläuft, die sie mit ihrer Mutter pflegt. Des Weiteren erlebten wir Frau O. in ihren sprachvermittelten Interaktionen mit anderen Menschen – so etwa mit einer Beschäftigten und anderen Bewohnern. Und wir konnten feststellen, welche Arbeit Frau O. als Angehörige leistet und wie diese in die interaktive Arbeit mit den Beschäftigten eingebettet ist. Gleichzeitig äußert sich die Begleitete eigenständig zu dem, was sie tut. So erfahren wir etwa, dass Frau O. der Meinung ist, das Gehen auf dem unebenen Gelände sei ein gutes Training für ihre Mutter. Dies unterscheidet eine Begleitung von einer stummen Beobachtung, in der solche Informationen nicht zugänglich werden, aber auch von einem Beobachtungsinterview, in dem der Beobachter Fragen stellt und der Beobachtete auf diese Fragen antwortet. Und schließlich bietet die Umgebung ad hoc Anschauungsmaterial für das, was uns Frau O. berichtet: So zieht sie das Klangspiel heran, um uns die Pflegephilosophie nahezubringen, die sie, die „Kritischen“, von Pflege haben. Und nicht zuletzt fällt auf, welche Aufgabe Frau O. noch in der Einrichtung übernimmt: Während wir sie begleiten, folgen wir ihrem Blick, lassen uns erzählen, welche Vorfälle sie hier quasi im Vorübergehen beobachtet hat und wie sie damit umgegangen ist. Frau O. geht nicht nur mit ihrer Mutter spazieren: Sie übt eine Kontrollfunktion aus und leistet Qualitätssicherung.

Auch wenn wir die Art der Erhebung vor Ort ausgehandelt hatten, so war doch mit Frau O. ein Termin abgesprochen worden. Für die Begleitungen in unserem nächsten Feld war es nicht möglich, überhaupt irgendetwas vorab zu vereinbaren. Vielmehr mussten wir unsere Partner ad hoc gewinnen. Es ging darum, nachzuvollziehen, was Reisende am Bahnhof tun, wie sie es tun und wie die Kontakte aussehen, die sie zu Beschäftigten und anderen Kunden haben. So war nicht nur offen, wer begleitet wurde – es war auch offen, wobei jemand begleitet wurde. Beides wurde situativ entschieden – oder besser gesagt, es ereignete sich. In unserem nächsten Beispiel hat sich der Proband selbst ins Spiel gebracht: Er hat die Forscherin angesprochen – als eine vermeintliche Kundin, von der er sich Hilfe bei einem bestimmten Problem erhoffte.

Fallbeispiel 2: Ich begleite einen Reisenden bei seinem Vorhaben, seine Reisetasche in einem Schließfach unterzubringen

München Hauptbahnhof. Ich stehe auf der Galerie zwischen der DB-Lounge und dem Wartesaal. Sonst ist da oben nichts. Ein Herr mit Reisetasche kommt nach oben, schaut sich um, schaut dann mich an, schaut sich noch mal um – und dann fragt er mich: „Wissen Sie, wo hier Schließfächer sind?“ Ich sage, das trifft sich gut, wir machen ein Forschungsprojekt und würden Sie gern bei der Suche begleiten. Wir untersuchen, wie sich Kunden im Bahnhof orientieren. „Na, da haben Sie ja den Richtigen hier“, sagt er. Ich darf ihn begleiten, und wir gehen die Treppe wieder hinunter. Er sagt, er habe vorhin ein Schild gesehen, aber er wisse jetzt nicht mehr, wo das war. Unten angekommen, schaut er auf die Reihe der Schilder hoch, die in der Nähe des Treppenaufgangs angebracht sind – und deretwegen er hochgegangen ist. Ein Hinweisschild auf Schließfächer ist nicht dabei.

Wir gehen weiter und kommen am Reisezentrum vorbei – dort geht er hinein und fragt den Empfangschef, wo hier Schließfächer sind. Der Empfangschef deutet nach draußen und sagt, „hier raus und dann gleich links, Sie können es sich aussuchen, Schließfächer oder Gepäckannahme“. Der Reisende bedankt sich, wir gehen wieder hinaus und dann nach links – einen Hinweis auf Schließfächer sehen wir nicht, aber wir gehen weiter und sind schließlich auf der Höhe eines Durchgangs rechter Hand,

hinter dem Schließfächer zu sehen sind. Mein Begleiter sieht das nicht. Ich falle aus meiner Rolle und sage, „hier geht's rein“. Er zögert und sagt, „der hat aber links gesagt“. Da rechts aber nun unübersehbar Schließfächer sind, geht er doch hinein, wählt ein offenes Schließfach aus und sucht in seiner Geldbörse nach Kleingeld. „So, das nächste Problem“, sage ich. Er hat kein passendes Kleingeld und schaut sich suchend um. Dann sagt er, „ich schaue dann mal bei den Büchern“. Den Buchladen, an dem wir vorhin vorbeigegangen sind, hat er offensichtlich wahrgenommen, denn von hier aus sieht man ihn nicht. Wir gehen dorthin – unterwegs stellt er mir Fragen zu unserem Forschungsprojekt – und in den Laden hinein. Mein Proband bittet den Buchhändler, ihm einen 20 €-Schein „fürs Schließfach“ zu wechseln. Der Buchhändler sagt, das könne er nicht wechseln. „Gehen Sie zur Schließfachaufsicht“, sagt er, „die wechseln Ihnen das“ und deutet in die Richtung, aus der wir gekommen sind. Wir gehen wieder zurück zum Schließfachtrakt. Auf dem Weg dorthin sagt der Reisende: „Und ich habe gedacht, ich hätte noch was von München“. Drin gehen wir nach rechts, in die einzige Richtung, in der es weitergeht. Ausgeschildert ist die Fundstelle, aber nicht die Schließfachaufsicht. Wir gehen immer weiter und kommen nun tatsächlich bei der Schließfachaufsicht an. Ein Herr sitzt hinter einer Glasscheibe am Schalter, der Reisende hält seinen Schein in der Hand und fragt, ob er den hier „fürs Schließfach“ wechseln könne. Der Herr hinter dem Schalter sagt nichts, schaut auf den Schein und macht eine Handbewegung, die signalisiert, dass ihm mein Proband den Schein geben solle. „Oder ist es billiger, das Gepäck hier aufzugeben?“, fragt dieser. „Nein“, sagt der Herr hinter dem Schalter. „Danke“, sagt mein Proband. Mit dem erhaltenen Wechselgeld geht er genau zu dem Schließfach, an dem er vorher schon war. „Mal sehen, ob es auch geht“, sagt er. Ich sage, „ob die Tasche auch reinpasst“. Das tut sie gerade mal so, er muss sie hineinquetschen. Er liest die Bedienungsanleitung vor, wirft seine Münzen ein wie anbefohlen, sagt zu sich selbst, „hab ich auch alles?“ und klopft auf seine Jackentaschen, dann sperrt er zu. Ich bedanke mich, verabschiede mich und gehe.

Ich bin die Strecke dann noch einmal alleine abgegangen. Auf dem Weg, den wir beide eingeschlagen haben, gibt es keinen Hinweis auf Schließfächer. Auch von bestimmten Gleisen aus sieht man keine entsprechenden Schilder, so dass man anfängt, herumzuirren – und es einem ergehen kann wie unserem Probanden, der schließlich auf der Galerie in einer Sackgasse landet. Betritt man den Bahnhof jedoch vom Vordereingang aus, sieht man gleich ein großes Schild, auf dem „Schließfachaufsicht“ steht, daneben ist auch das Symbol für Schließfächer. Das große Schild führt tatsächlich direkt zur Schließfachaufsicht – der Trakt, in dem ich mit meinem Probanden herumgeirrt bin, hat auch einen Vorderausgang zur Haupthalle. Die Aufsicht ist also nicht ganz hinten, sondern von der Haupthalle aus gesehen ganz vorne. Und genau dorthin wollte uns der Empfangschef des Reisezentrums auch schicken. Wir aber sind zu früh links in den Seitentrakt abgebogen. „Der hat aber links gesagt“, so mein Proband. Das war auch so gemeint gewesen. Aber eben nur einmal links.

Im Gegensatz zu Frau O., die regelmäßig im Pflegeheim ist und damit auf vertrautem Terrain, ist dieser Proband an einem Ort, an dem er sich nicht auskennt und nicht über die Informationen verfügt, die er braucht, um seine Reisetasche am Bahnhof unterzubringen. Die Beschilderung hat ihn in die Irre geführt, so dass er nach einem anderen Weg sucht, um sein Ziel zu erreichen: Er spricht eine andere Bahnkundin an – bzw. die Forscherin, die er für eine Bahnkundin hält.

Bei dieser Begleitung handelt es sich um eine Begleitung im strengen interaktiven Sinne: Während wir uns bei Frau O. (zumindest auch) am Leitfaden orientiert haben,

übernimmt hier der Reisende die Strukturierung: Er unternimmt etwas und kommentiert selbst, was er tut. Die Begleiterin versucht, die Perspektive des Kunden einzunehmen, so dass sie nach- bzw. mitvollziehen kann, was dieser sieht und was er nicht sieht. Ein solcher Outside-In-Blick offenbart, dass Kunden anders sehen (und Anderes sehen), als sich die Experten des Unternehmens, die für das People-Processing zuständig sind, das vorstellen. Dabei ist das, was der Kunde tut, nachdem er die Forscherin angesprochen hat, im wahrsten Sinn des Wortes „pfadabhängig“.

Auch in diesem Beispiel kommen verschiedene Personen vor – aber hier werden sie von unserem Probanden angesprochen, weil er sich von ihnen Hilfe bei seiner Suche verspricht. Obschon es sich der Idee nach um eine selbsterklärende Selbstbedienung handelt, bei der eine Interaktion gar nicht eingeplant ist, hatte unser Kunde auf seinem „Pfad“ vier verschiedene Personen um Hilfe gebeten – davon gehörten zwei Personen nicht zur Bahn: der Buchhändler und die Forscherin, die der Kunde für eine Bahnhofskundin hielt. Ihr gegenüber hat sich der Kunde selbst ins Spiel und sein Problem zur Sprache gebracht. So ließ sich eine Problemsituation identifizieren, eine Problemlösungsstrategie beobachten (andere Kunden um Hilfe zu bitten, wenn man die nötigen Informationen nicht hat) – und ein Proband für eine Begleitung gewinnen, in der der Outside-In-Blick eines Kunden auf eine Organisation nachvollzogen werden konnte: ein (auch das im Wortsinne) standpunktabhängiger Blick, der sich nicht zwangsläufig mit dem Inside-Out-Blick der Organisation auf den Kunden deckt.

Auch in unserem dritten Beispiel wird der Proband ad hoc gewonnen. Fest stand allerdings die Situation, die beobachtet werden sollte: das Einchecken im Hotel. Dabei zeichnet sich das Beispiel durch eine weitere Besonderheit aus: Beide an der Interaktion Beteiligten – Gast und Rezeptionistin – wurden im Anschluss an den Eincheckvorgang zu eben dieser Situation befragt.

Fallbeispiel 3: Ich begleite einen Gast beim Einchecken im Hotel

An einem Montagabend führe ich in einem günstigen und stark standardisierten Hotel Interviews mit Gästen. Gegen 18 Uhr ist „heavy Check-In“. Die Hotellobby füllt sich überwiegend mit Montaguearbeitern, und die Atmosphäre ist quirlig. Da ich einen Kunden während seiner Interaktion an der Rezeption begleiten möchte, stelle ich mich mitten in diesen Pulk von Menschen hinein.

Das quirlige Ambiente ‚signalisiert‘ mir, meine Anfrage öffentlich zu gestalten. Ich ergreife das Wort und erkläre an alle wartenden Gäste gewandt, weshalb ich heute hier im Haus bin. Ein Herr sagt: „Also mit mir können Sie gerne mitkommen.“ Ich bedanke mich und stelle mich neben ihn, und wir rücken alle gemeinsam in der Check-In-Schlange vorwärts. Während des Wartens erzählt der Herr, dass er regelmäßig hier übernachtete, dieses Mal aber nicht reserviert habe. Ich selbst trete – nach meinem anfänglich sehr auffälligen Auftritt – im Prozess des Vorrückens immer weiter in den Hintergrund und ‚verschmelze‘ mit der Situation, verbleibe aber in der Rolle der Forscherin und verdeutliche im Gesprächsverlauf unser Forschungsinteresse. Der Gast erklärt sich bereit, anschließend noch für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

Als wir an der Rezeption an die Reihe kommen, stelle ich mich etwas abseits dazu und beobachte die Interaktion zwischen dem Gast und der Rezeptionistin, ohne Fragen zu stellen – dies mache ich erst im anschließenden Interview mit dem Gast in der kleinen Lobby des Hotels.

Dort bringen Beobachterin und Gast zur Sprache, dass der Gast von der Rezeptionistin bei der Begrüßung mit Namen angesprochen worden ist. Dazu sagt

der Gast, da freue man sich natürlich, aber „ich hab mich ... gewundert, woher sie meinen Namen kennt.“ Da ich die Szene direkt miterlebt hatte, kann ich bestätigen, dass sie ihn angesprochen hat, bevor er den Meldeschein ausgefüllt hatte. Von ihm kommt gleich ein eigener Erklärungsansatz: „Ich glaube, sie hat im Computer was geguckt“. Das stellt er aber sofort wieder in Frage: „Wie soll denn das gehen, ja?“ Damit ist er wieder bei seiner Ausgangsfrage angelangt – und kommt nicht weiter: „Aber so viele Personen kann sie sich doch gar nicht merken.“ Im weiteren Verlauf des Interviews sprechen wir darüber, dass die Rezeptionistin nicht nur seinen Namen wusste, sondern auch, dass er ein Nichtraucherzimmer möchte. Auch dieses Wissen bleibt dem Gast ein Rätsel.

Ideal für uns ist es, wenn es gelingt, beide an der Interaktion beteiligten Partner zu befragen, um ihren jeweiligen Blickwinkel auf das, was passiert ist, nachvollziehen zu können (siehe hierzu auch Dunkel 2004). In diesem Fall lässt sich eine solche Befragung realisieren: Etwas später führe ich auch mit der Rezeptionistin ein Interview zu der Interaktion mit diesem Gast, erkläre ihr, welche Fragen bei ihm aufgekomen sind und frage sie, weshalb sie in den Computer guckte und den Herrn daraufhin mit Namen angesprochen hat. Sie erklärt, dass der Blick in den Computer damit nichts zu tun hatte. Sie kenne den Herrn vom Namen her, und sie wisse meist auch noch, ob jemand Raucher oder Nichtraucher sei. Wenn sie beim Namen nicht ganz sicher sei, gucke sie auf den ersten Buchstaben, den der Gast auf den Meldeschein schreibe, um sicherzugehen – sie könne „dann halt auch kopfüber lesen“. „Da kann ich den Gast gleich mit Namen ansprechen ... er fühlt sich dann besser aufgehoben“, setzt sie hinzu. Auf meine Frage, warum sie in den Computer geguckt habe, sagt sie: „das tue ich, damit ich gleich das Zimmer zuteilen kann. ... Weil halt auch, bei ihm weiß ich, er mag's gerne ruhig, also zum Innenhof gelegen, dass er halt ein Nichtraucherzimmer möchte, das weiß ich.“

In diesem Beispiel geht es um eine ‚klassische‘ Dienstleistung: eine Aushandlungssituation an einem Schalter, Tresen oder Counter, an dem sich Kunde und Dienstleister – durch eine Barriere getrennt – gegenüberstehen und den Gegenstand der Dienstleistung gemeinsam realisieren. Kunde und Dienstleister arbeiten interaktiv: Sie spezifizieren den Gegenstand der Dienstleistung und leisten Beiträge zu dessen Realisierung: Der Kunde nennt sein Anliegen (und tut gleich am Anfang kund, dass er nicht reserviert habe, weil er, wie er im Interview sagt, weiß, dass die erste Frage der Buchungsnummer gilt) und füllt den Meldeschein aus, die Rezeptionistin weist ihm ein Zimmer zu. Dabei achtet sie auf die persönlichen Vorlieben, die ihr von ihm bekannt sind und spricht ihn mit seinem Namen an.

Befragt man die Beteiligten im Anschluss an die Interaktion jeweils zu eben dieser Interaktion, wissen die Untersuchungspersonen und die Forscherin, wovon die Rede ist und können sich im Interview auf das gemeinsam erlebte Geschehen beziehen. Da der Kunde *und* die Beschäftigte zur Interaktion befragt werden, kommen die jeweiligen Perspektiven auf die erlebte Situation zur Sprache.

Besonders spannend wird es, wenn man die jeweiligen Perspektiven von Kunde und Dienstleisterin auf die Interaktion aufeinander bezieht. Wir erfahren ja, welche Vermutungen jeweils über die Handlungen des Interaktionspartners angestellt werden und welche Gründe für das eigene Tun genannt werden. Dadurch bekommt die Dienstleistungsbeziehung eine Tiefenschärfe, die sich weder durch Beobachtung noch durch ein Interview mit nur einem der Beteiligten erreichen lässt: Dass der Gast es nicht glauben kann, dass die Rezeptionistin seinen Namen kennt und den Einsatz des Computers entsprechend interpretiert, zeigt uns, dass sich die Wahrnehmungen der an der Interaktion Beteiligten nicht decken. Die Mitarbeiterin bringt ihre

persönliche Fähigkeit, über ein gutes Namensgedächtnis zu verfügen, in die interaktive Arbeit ein, während der Gast vermutet, sie habe im Computer nachgeschaut. Auch nachdem er diese Erklärung verworfen hat, hält er es für unwahrscheinlich, dass sie sich die Namen so vieler Personen merken kann. Während die Rezeptionistin meint, der Kunde fühle sich gut aufgehoben, wenn er mit Namen angesprochen wird, rätselt dieser herum, woher sie seinen Namen kennt. Dass sie ihn tatsächlich kennt, zieht er nicht in Betracht. Und er weiß auch nicht, dass die Mitarbeiterin sich noch mehr gemerkt hat: Sie bedient den Computer, um ein ruhiges Nichtraucherzimmer für ihn zu finden – nicht, um etwaige gespeicherte Daten über den Gast abzurufen.

4. Besonderheiten interaktiver Forschung

Die jeweiligen Fallbeispiele stehen für verschiedene Varianten einer Begleitung. In der folgenden Tabelle stellen wir die unterschiedlichen Handlungssituationen, in denen sich unsere Probanden befinden, die jeweiligen Formen der Kontaktaufnahme und die jeweilige Verknüpfung von Begleitung und Interview noch einmal zusammen.

	Fallbeispiel 1: Angehörige im Pflegeheim	Fallbeispiel 2: Reisender bei der Schließfachsuche	Fallbeispiel 3: Hotelgast an der Rezeption
Handlungssituation	Kunde übernimmt eine Pflegedienstleistung.	Selbstbedienungsaktion, die sich als solche nicht realisieren lässt	Interaktive Arbeit zwischen Kunden und Dienstleister
Kontaktaufnahme	Proband und Interviewtermin stehen fest, die Art der Erhebung wird an die Situation angepasst und ausgehandelt.	Proband und Situation stehen nicht fest. Der Kunde spricht die Forscherin an, weil er sich Hilfe für sein Problem erhofft.	Die Situation steht fest, nicht aber der Proband. Die Forscherin spricht eine Gruppe an, aus der heraus ein Kunde seine Bereitschaft äußert.
Verknüpfung der Begleitung mit anderen Methoden	Integration eines Leitfadenterviews in eine Begleitung	Reine Begleitung, in der der Kunde seine Handlungen kommentiert	Verknüpfung von Begleitung, Beobachtung und anschließenden Befragungen beider Beteiligten zur Interaktion

Tabelle: Varianten der interaktiven Methode „Begleitung“

Die Fallbeispiele zeigen, dass Dienstleistungsarbeit von Kunden ein breites Spektrum aufweist: Interaktive Arbeit in Dienstleistungsbeziehungen findet in ganz unterschiedlichen Settings und Konstellationen statt; wie sie jeweils konkret aussieht, ist von situativen Besonderheiten ebenso abhängig wie von den Handlungen der Interaktionspartner. Mit Hilfe der interaktiven Methode der Begleitung können wir in die Handlungssituation eintauchen, so wie sie sich den Untersuchungspersonen darstellt, deren Handlungen und körperliche Praktiken beobachten, die je subjektiven Perspektiven auf die Handlungssituation nachzuvollziehen und deren wechselseitige Verschränkung erfassen. Hierfür ist es notwendig, ad-hoc-Situationen aufzugreifen und den Erhebungsprozess an das Geschehen im Feld anzupassen. Im Ergebnis finden sich deshalb (wie in der Tabelle noch einmal zusammengefasst) verschiedene methodische Varianten einer Begleitung. Welche dieser Varianten zum Einsatz kommt, ist nicht ex ante planbar, sondern hängt von den Gegebenheiten im Feld ab – von „den Methodenzwängen des Feldes, also dessen, was dieser konkrete Gegenstand verlangt und aufdrängt, wenn man ihn denn lässt“ (Hirschauer 2008: 184). Selbstverständlich sind dies nicht die einzigen vorstellbaren Varianten einer Begleitung.

In allen ihren Varianten ist unsere Vorgehensweise ethnografischer Natur. Wie dort gilt deshalb auch hier, dass die Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz zu meistern ist – eine Gratwanderung, die darin besteht, dass die Forscherin die Perspektive der Untersuchungsperson übernimmt, aber gleichzeitig als Zeugin der Situation fungiert. Hierfür ist es notwendig, dass die Feldforscherin ihre Rolle permanent reflektiert (vgl. hierzu Przyborski/Wohlrab-Sah: 60).

Diese Gratwanderung fällt uns vergleichsweise leicht, weil sie durch die folgenden vier methodischen Besonderheiten interaktiver Forschung unterstützt wird:

Erstens: Wir haben eine genau definierte Forschungsfrage und orientieren uns hierfür an einem ausgearbeiteten theoretischen Modell: Uns interessiert die Zusammenarbeit von Kunden und Beschäftigten in Dienstleistungsbeziehungen. Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit suchen wir nach auftretenden Abstimmungsproblemen und deren Bearbeitungsmöglichkeiten. Hierfür beziehen wir auch die Rahmenbedingungen ein, innerhalb derer Kunden und Beschäftigte agieren – neben dem Betrieb bzw. der Organisation und den entsprechenden Steuerungsbemühungen sind dies die Eigenschaften der Orte, an denen Dienstleistung stattfindet wie auch der Kontext, in dem die Kunden agieren. Für unsere Begleitungen begeben wir uns an die Orte und in die Lebenswelt der Kunden hinein, können uns dabei aber an unserer Forschungsfrage ‚festhalten‘.

Zweitens: Wir machen die Probanden mit unserer Forschungsfrage vertraut. Wir gewinnen die Untersuchungspersonen in der Regel ad hoc bei genau den Tätigkeiten, die wir untersuchen möchten. So machen wir bereits bei der Ansprache deutlich, dass sich unsere Forschungsfrage auf die jeweilige Situation bezieht, in der sich der Kunde befindet: das Kümern um einen Angehörigen, die Suche nach einem Schließfach, das Warten an der Rezeption. Dem ersten Kontakt folgt notwendigerweise eine Aushandlung zwischen Forscherin und Untersuchungsperson darüber, wie der Erhebungsprozess aussehen soll und kann. Hierfür haben die am Forschungsprozess Beteiligten selbst interaktive Arbeit zu leisten, wenn die Begleitung zustande kommen soll. Im Zuge dieses Aushandelns darüber, wie die Erhebung ablaufen soll, haben Forscherin und Proband Gelegenheit, sich wechselseitig einzuschätzen. So lässt sich Vertrauen aufbauen – für unsere Methode eine unerlässliche Voraussetzung, den nächsten Schritt zu tun und im Forschungsprozess zu kooperieren.

Drittens: Die Erhebung ist selbst ein interaktiver Prozess: Nicht nur die Forscherin, sondern auch der Proband ist aktiv am Erhebungsprozess beteiligt. Zum einen lässt er die Forscherin an seiner Dienstleistungsarbeit teilhaben – zum anderen wird er für die Forschungsfrage sensibilisiert, so dass er das, was er tut, reflexiv begleiten kann: Der Proband forscht mit. In der ethnografischen Forschung wird immer wieder thematisiert, wie leicht man sich als Feldforscherin in Loyalitäts- oder Freundschaftsbeziehungen zur untersuchten Gruppe verwickelt. Dieses Problem haben wir hier nicht: Hier ist es der Proband, der sich unsere Forschungsfragen zu eigen macht und sein eigenes Handeln und Denken in deren Licht reflektiert.

Viertens: Dass die Erhebungsmethode trotz der klaren theoretischen Ausrichtung hochgradig offen ist, haben die Fallbeispiele gezeigt. Daran knüpfen sich auch besondere Anforderungen an die Forscherin: Sie muss sich dem Erhebungsprozess ‚anschliefen‘ und offen sein für situative Begebenheiten, ohne ihre

Forschungsfrage aus dem Auge zu verlieren oder den roten Faden der Erhebung ganz aus der Hand zu geben. Dies gilt auch für die Interaktion mit dem Probanden: Es hängt von ihrer Einschätzung der Situation ab, ob sie sich von ihm etwas zeigen lässt, seine Kommentare abwartet oder selbst Fragen stellt; ob sie im Rahmen einer Begleitung ein Leitfadeninterview führt und dazu die Fragen an die situativen Gegebenheiten anpasst oder darauf wartet, dass der Proband selbst situative Anreize aufgreift; ob es möglich (und empfehlenswert!) ist, beide an einer Interaktion beteiligten Dienstleister und Kunden ex post zu befragen. Interaktive Forschung erfordert deshalb ein Gespür für die Atmosphäre. Der Proband muss dafür gewonnen werden, die Forscherin in die Situation zu integrieren; er muss während der Begleitung nicht nur bei der Stange gehalten, sondern auch als Mitforscher qualifiziert werden; und schließlich muss man sich auf eine adäquate Weise wieder aus der Situation zurückziehen können. Hierfür muss die Forscherin flexibel sein, in unterschiedliche Settings eintauchen können – und ihre subjektiven Eigenschaften zum Einsatz bringen. Gerade letzteres macht die Forscherin auch verletzlich: Interaktive Forschung findet immer unter Unsicherheit statt (siehe hierzu auch Lüders 2000: 394f.). Man muss es ertragen, abgewiesen zu werden – und auch für den Fall, dass ein Anwerbungsversuch geglückt ist, kann man die Untersuchungsperson nicht (wie in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung ansonsten üblich) an einem geschützten Ort mit einem Leitfaden in Schach halten. So braucht man eine gehörige Portion sozialen Mutes, wenn man sich auf eine nach so vielen Seiten offene Erhebungsmethode einlässt. Aber wir können versichern: Es macht auch großen Spaß.

Im Ergebnis plädieren wir nachhaltig dafür, interaktive Methoden in der Arbeits- und Industriesoziologie vermehrt einzusetzen. Dabei sind diese Methoden keineswegs auf die Untersuchung interaktiver Arbeit in personenbezogenen Dienstleistungen beschränkt: Interaktive Arbeit wird auch in Beziehungen zu B-to-B-Kunden und in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen im Betrieb geleistet.

In unserem Projekt haben wir interaktive Methoden auch eingesetzt, um Arbeitsprozesse zu untersuchen, die auf den ersten Blick gar nicht so interaktiv sind. Begleitet man etwa einen Bahnsteigreiniger bei seiner Arbeit durch den Bahnhof, erlebt einen Teil seiner Schicht mit und lässt sich von ihm zeigen und erklären, was er wie und warum tut, so ergibt sich ein wesentlich genaueres Bild seiner Arbeit als dies bei dem leitfadengestützten Interview der Fall war, das wir vor der Begleitung mit ihm im Pausenraum führten.

Die Arbeits- und Industriesoziologie konzentriert sich stark auf die betriebliche Steuerung von Arbeit. Durch den Einsatz interaktiver Methoden bekommt der materiale, praktische und körperbezogene Aspekt von Arbeit neue Aufmerksamkeit: So wird Arbeit als Tätigkeit wieder zum Thema.

Literatur

- Böhle, Fritz (2009): Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik – erfahrungsgelitet-subjektivierendes Handeln. In: Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hrsg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag, S. 203-228.
- Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2010): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript.
- Dunkel, Wolfgang (2004): Die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal. In: Dunkel, Wolfgang; Voß, G. Günter (2004):

- Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege, Deutsche Bahn, Call Center. München und Mering: Hampp, S. 91-101.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2006): Interaktive Arbeit. Ein Konzept zur Entschlüsselung personenbezogener Dienstleistungsarbeit. In: Dunkel, Wolfgang; Sauer, Dieter (Hrsg.) (2006): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Berlin: sigma, S. 67-82.
- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (2010): Arbeit als Interaktion. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 177-200.
- Hirschauer, Stefan (2008): Die Empiriegeladenheit von Theorien und der Erfindungsreichtum der Praxis. In: Kalthoff, Herbert; Hirschauer, Stefan; Lindemann, Gesa (Hrsg.): Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung. Frankfurt: suhrkamp, S. 165-187.
- Jurczyk, Karin; Rerrich, Maria S. (Hrsg.) (1993): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg: Lambertus.
- Kuhlmann, Martin (2002): Beobachtungsinterview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag, S. 78-99.
- Lüders, Christian (2000): Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 384-401.
- Przyborski, Aglaia/Wohlrab-Sahr, Monika (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Verlag.
- Voß, G. Günter; Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt/New York: Campus.
- Voß, G. Günter; Wehrich, Margit (2002): tagaus tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung. München und Mering: Hampp.
- Wehrich, Margit; Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55. Jg., Heft 4, 2003, S. 758-781.
- Wilken, Monika (2010): Die Dienstleistung zwischen Hausarzt und Patient im deutschen Gesundheitssystem – eine handlungsfundierte Institutionenanalyse. München und Mering: Hampp.

Sabine Pfeiffer, Petra Schütt, Daniela Wühr¹

Innovationsarbeit unter Druck braucht agile Forschungsmethoden. „Smarte Innovationsverlaufsanalyse“ als praxisnaher und partizipativer Ansatz explorativer Forschung

Der Beitrag stellt im ersten Teil „Smarte Innovationsverlaufsanalyse“ als einen methodischen Ansatz im Rahmen eines umsetzungs- und anwendungsorientierten Verbundprojekts vor. Das dynamische Untersuchungsfeld „Innovationsarbeit im Anlagen- und Maschinenbau“ stellt besondere Herausforderungen an das Untersuchungsdesign: Die hohe Produkt- und Prozesskomplexität geht einher mit Innovationsarbeit unter Druck, und das heißt vor allem, dass für ressourcenintensive Forschungsmethoden im Feld keine Zeit ist. Diese Rahmenbedingungen unseres Gegenstandes – Smarte Innovation für morgen – fordern, dass methodisch neue Wege beschritten werden müssen, um schlank und trotzdem qualitativ tiefgehend forschen zu können. Hierfür haben wir die „Smarte Innovationsanalyse“ entwickelt, in der wir Methoden aus der Sozialwissenschaft mit Elementen der Moderations- und Planspielvisualisierung sowie der agilen IT-Entwicklung zu einem ganz neuen Forschungsdesign kombinieren.

Im zweiten Teil geht es darum, dass der partizipative Ansatz im Design – die Befragten sind Experten ihrer Arbeit und Mitgestalter des Forschungsprozesses selbst – neue Fragen aufwirft, wenn Partizipation unter Zeit- und Marktdruck stattfindet. Partizipative Ansätze tragen mitunter selbst dazu bei, Ökonomisierungstendenzen voranzutreiben und können u.U. zum Bumerang für Emanzipationsprozesse werden. Die Autorinnen adressieren daher eine offene Methodendiskussion und wenden ihre kritische Reflexion beispielhaft an den eigenen Forschungsmethoden an.

1. Smarte Innovationsverlaufsanalyse als agile² Methode in hochinnovativen Forschungsfeldern

1.1 Ausgangsbasis – Building the foundation: Grundprämissen für die Entwicklung der gestaltenden Forschungsmethode

Die methodische Herangehensweise „Smarte Innovationsverlaufsanalyse“, die wir vorstellen, wurde im Rahmen des Verbundprojekts „Smarte Innovation“ konzipiert und angewandt.³ Ziel des Forschungsdesigns ist es, mit agilen Forschungsmethoden

¹ Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Hochschule München, Lehrstuhl für Innovation und kreative Entwicklung; ISF München; Certified Scrum Master, sabine.pfeiffer@isf-muenchen.de; Dipl.-Soz. Petra Schütt, ISF München, petra.schuett@isf-muenchen.de; Dipl.-Soz. Daniela Wühr, ISF München, daniela.wuehr@isf-muenchen.de.

² Agil bezieht sich hier auf die Debatte um agile Methoden in der Softwareentwicklung auf Basis des Agil Manifesto (<http://agilemanifesto.org>), das 2001 in Utah unterzeichnet wurde (vgl. hierzu auch Schwaber 2007).

³ Das diesem Beitrag zugrundeliegende Vorhaben wird im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in

möglichst „lean“ das Untersuchungsfeld Innovationsarbeit praxisnah und explorativ zu erforschen. Dieser Projekttyp basiert auf einer Verbundstruktur von Wissenschaft und Praxis, wie sie häufig im Rahmen öffentlich geförderter Forschungs- und Umsetzungsprojekte vorkommt. Damit ist neben dem Forschungsvorhaben immer ein umsetzungs- und anwendungsorientierter Auftrag verbunden, insbesondere die beteiligten Unternehmen beispielsweise erwarten fallspezifische Forschungs- und Umsetzungsergebnisse, aber auch eine – mindestens verbundbezogene – Verortung innerhalb eines Benchmarks.

Im Projekt „Smarte Innovation“ sind die beteiligten Verbundpartner⁴ fünf Unternehmen des Anlagen- und Maschinenbaus, die Sozialpartner sowie interdisziplinär besetzte wissenschaftliche Forschungsinstitute. Der Forschungsgegenstand sind Innovationsprozesse im Maschinen- und Anlagenbau, einer der – auch international – erfolgreichsten deutschen Industriebranchen. Der Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens ist die These, dass an jeder Stelle des Produktlebenszyklus⁵ (Product Life Cycle | PLC) eigenständige Innovationsbeiträge entstehen. Dieses innovationsrelevante Wissen entlang des gesamten PLC kommt jedoch häufig nicht zum Tragen, da in der betrieblichen Praxis Innovation häufig nicht als ein Querschnittsprozess anerkannt wird. Noch immer wird das Thema Innovation in erster Linie dem Unternehmensbereich Forschung & Entwicklung zugeschrieben. Das Verbundvorhaben setzt sich das Ziel, Treiber und Hemmnisse von Innovationen entlang des PLC zu identifizieren, um in einem zweiten Schritt das gesamte Innovationspotenzial entlang des PLC nutzbar machen zu können. Ausgangsbasis ist die Forschungsfrage: Wie kann zukünftig jede Station im Produktlebenszyklus ihren Beitrag zur Innovation einbringen? Und zwar lebendig, partizipativ und nachhaltig – mit und für die Menschen in der Innovationspraxis: Von der Entwicklungsingenieurin bis zum Servicetechniker. Es gilt also Innovationsarbeit in ihrer Prozesshaftigkeit auf der konkreten Arbeitsebene nachzuvollziehen. Dabei gilt unser Forschungsinteresse den strukturellen Bedingungen, unter denen Innovationsarbeit stattfindet, den dahinter stehenden betrieblichen Strategien. Aber auch den impliziten Widersprüchen zwischen betrieblicher Strategie und strukturellen Bedingungen, die auf der konkreten Arbeitsebene wirksam werden.

Diese Form von geförderten Projekten geht längst über einen originären Forschungsauftrag hinaus: Die Förderstruktur lanciert einen Umsetzungsauftrag sowie Verwertungsstrategien auf Basis der erzielten Forschungsergebnisse in und mit der Praxis. Daher beanspruchen die Umsetzungsgestaltung und -beratung in den Unternehmen meist einen erheblichen Anteil des zeitlichen Projektvolumens.⁶ Und

einer modernen Arbeitswelt“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Betreut wird das Projekt vom Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ im Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“. Projektlaufzeit 6/2008 bis 5/2011.

⁴ Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Das weibliche Geschlecht ist immer einbezogen.

⁵ Das Projektvorhaben bezieht sich mit dem Begriff des Produktlebenszyklus nicht auf ein betriebswirtschaftliches Verständnis, das im Grundmodell unterscheidet nach verschiedenen Marktphasen (Einführung, Wachstum, Reife etc.). Bezugspunkt ist vielmehr ein – im STEP-Standard so auch adressiertes – produkt(daten)technisches und auf Unternehmensabläufe gerichtetes Verständnis des Produktlebenszyklus: von der Planung über die Entwicklung/Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Produktherstellung (Fertigung, Montage, Beschaffung), den Vertrieb, die Produktnutzung und -wartung bis hin zum Recycling.

⁶ Die theoretische Tragweite der Projektforschungsfragen ebenso wie die Möglichkeit zu theoretisch-konzeptionellen Ausarbeitungen sind im Rahmen der beschriebenen Forschungsförderung notwendigerweise begrenzt bzw. komprimiert, da die Arbeitsschritte im Sinne des Projektantrags

nicht selten nehmen Forscher dabei auch die Rolle von (Organisations-)Beratern und/oder Moderatoren ein, wobei eine hinreichende Qualifizierung zunehmend unterstellt wird.

Aus der Grundkonstruktion solcher Projektverbände wird deutlich, dass unterschiedliche Interessen vertreten sind, zu denen sich Wissenschaft und Forschung verhalten und positionieren muss. Diese – nicht widerspruchsfreien – Rahmenbedingungen haben wir in die Gestaltung des Forschungsdesigns einbezogen und miteinander zu vereinbaren versucht. Das heißt im Einzelnen, sowohl den Anspruch wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns zu verfolgen als auch dem Anspruch gerecht zu werden, praktisch verwertbare und umsetzbare Ergebnisse zu produzieren.

1.2 Partizipative Ansätze und agile Methoden in der Praxis

Das Forschungsdesign der „Smarten Innovationsverlaufsanalyse“ integriert von Beginn an in der methodischen Vorgehensweise die Grundsätze von partizipativer Gestaltung *und* Forschung. Die Forschungsergebnisse sollen unternehmensspezifischen und mitarbeiterorientierten Interessen nachkommen, zu allgemein ableitbaren Erkenntnissen führen und möglichst zur (Weiter)Entwicklung theoretisch-konzeptioneller Ansätze beitragen. Die grundsätzliche Nähe zur betrieblichen Praxis ergibt sich bereits aus der Forschungsfragestellung: Die Frage, wie innovationsrelevantes Wissen aus allen Stationen des PLC zusammengebracht werden und wieder zurückfließen kann, hat ihre Basis in einem konkreten Problem der Unternehmenspraxis.

Im Mittelpunkt der realen Innovationsprozesse, die wir im Projekt untersuchen und gestalten wollen, stehen der Mensch und sein lebendiges Arbeitsvermögen (vgl. Pfeiffer 2004). Diese Kompetenz ermöglicht es, Arbeitsprozesse permanent situativ aktiv zu gestalten. Und zwar immer und besonders dann, wenn formalisierte und standardisierte Prozesse an ihre Grenzen stoßen und Handeln nach vorgegebenen Schemata nicht weiter hilft oder sogar kontraproduktiv wirkt. Das konkrete erfahrungsgeladene Arbeitshandeln der Subjekte (vgl. Böhle/Milkau 1988; Böhle/Rose 1992; Böhle/Schulze 1997), ihr Arbeitsvermögen stellt eine der „Core-Kompetenzen“ im Umgang mit Komplexität und Unwägbarkeiten dar (vgl. Böhle et al. 2004). Beide Ansätze nehmen die „andere Seite“ von Arbeit in den Blick. Eine Arbeitsweise, die das jeweilige Fachwissen, das verstandes- sowie planmäßige Problemlösungsverhalten ergänzt um ein assoziatives Arbeiten nach Gespür und mit sinnlichen Anteilen. Und nirgendwo gibt es davon so viel wie in Innovationsprozessen und damit in Innovationsarbeit (vgl. Ludwig et al. 2007; Verbund Zukunftsfähige Arbeitsforschung 2005).

Ebenso verfolgen beide Konzepte das Ziel, mit neuen Gestaltungsansätzen die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der einzelnen Subjekte zu erweitern und zu stärken. Bestehende Herausforderungen der Organisation oder der Personalentwicklung sollen durch eine partizipativ orientierte Analyse aufgedeckt und bewältigt werden. Da der betriebliche Rahmen immer auch ein Herrschaftsraum ist, stoßen partizipative Forschungsstrategien damit auch immer wieder an (neue) Grenzen. Während in den Lehrbüchern der empirischen Sozialforschung die neutrale Feststellung objektiver Gegebenheiten als Maßstab von „guter“ Wissenschaft

unmittelbar ergebnisbezogen gestaltet sind. Nichtsdestotrotz finden sich auch unter diesen Bedingungen in den „Projektzwischenräumen“, insbesondere in kontinuierlichen Arbeitszusammenhängen, Bemühungen um theoretisch-konzeptionelle Arbeit (vgl. Nies/Sauer 2010, S. 20).

angeführt wird, ist aus unserer Sicht genau dieser Neutralitätsanspruch bzw. die Behauptung von Objektivität bereits Kennzeichen einer Herrschaftswissenschaft, die sich nicht mit gegebenen und identifizierten Mängeln in der Organisation auseinanderzusetzen versucht. Die angewandten Methoden im Kontext „Smarter Innovation“ sollen die bestehenden Asymmetrien im betrieblichen Kontext einbeziehen und sensibel auf strukturelle Defizite reagieren können.

Zusätzlich zur Projektfragestellung – das eigene Forschungsinteresse deckt sich nicht notwendigerweise mit den Interessen der Unternehmen – muss auch die methodische Vorgehensweise den betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Denn das Projekt „Smarte Innovation“ forscht dort, wo niemand Zeit hat: mitten im Kern innovativer Arbeit in einer hoch innovativen Branche. Wie zu Beginn ausgeführt, sind die Ressourcen gerade in industrieller Innovationsarbeit extrem begrenzt. Alle Beschäftigten arbeiten seit Monaten, oft seit Jahren mehr oder weniger „am Anschlag“ (vgl. Schütt 2010, S. 186-187), der globale Wettbewerb drückt, es droht immer die nächste Deadline, der nächste Messetermin, das nächste Projektreview. Aufwändige Workshops oder langwierige qualitative Gruppendiskussionen sind schlicht nicht umsetzbar. Der Forschungsprozess unterliegt den gleichen Restriktionen wie der Arbeitsprozess der Befragten. Dies ist einer der Gründe, weshalb in dem Forschungsdesign auch *agile Methoden* zum Einsatz kommen. Diesen Ansatz, der aus der Softwareentwicklung stammt, adaptierten wir für die Anwendung in sozialwissenschaftlichen Forschungszusammenhängen. Die agilen Methoden entstanden ursprünglich als eine methodische Antwort auf die Anforderung, immer schneller auf veränderte Kundenwünsche reagieren und Entwicklungszeiten der Software verkürzen zu müssen. Die bis dahin in der Branche übliche Vorgehensweise, den Aufbau einer Architektur zunächst am grünen Tisch zu vollziehen und sich dem eigentlichen Praxistest erst nach Fertigstellung des Produkts zu unterziehen, sorgte für deutlich abnehmende Kundenzufriedenheit. Im Zentrum agiler Softwareentwicklung stehen möglichst viele Rückkopplungsprozesse und ein iteratives (zyklisches) Vorgehen auf allen Prozessebenen, d.h. bei der Programmierung, im Team und auch beim Management. Damit können Probleme aus der klassischen Softwareentwicklung vermieden werden. In der Anwendung agiler Methoden⁷ wechseln sich die Planungs- und Entwicklungsphasen ab und die Transparenz des Entwicklungsprozesses wird durch häufige Feedback-Schleifen erhöht. Das agile Manifest hält vier Entwicklungsprinzipien fest, die in abgewandelter Form auch maßgeblich für unsere agile sozialwissenschaftliche Forschungsmethode sind:

- Individuen und Interaktion haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
- Lauffähige Software hat Vorrang vor umfassender Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverwaltung.
- Auf Änderungen einzugehen ist wichtiger, als einen Plan zu verfolgen.

Auf den Punkt gebracht bezeichnet Agilität „the ability to balance flexibility and stability“ (Highsmith 2002 zitiert in Schumacher 2005, S. 122). Agilität bezogen auf den sozialwissenschaftlichen Forschungsprozess bedeutet, sich den veränderten Anforderungen im Feld (z.B. kaum zeitliche Ressourcen der Beschäftigten, keine kaskadenförmige Innovation) dynamisch und flexibel anzupassen, frühe und

⁷ Beispiele agiler Methoden: eXtreme Programming (XP), Scrum, Feature-Driven-Development (FDD) und Crystal.

kontinuierliche Feedback-Schleifen sowie Transparenz zu bieten und gleichzeitig Stabilität in den Erhebungsprozess zur Generierung valider Ergebnisse zu bringen.

Der Ansatz der „Smarten Innovationsverlaufsanalyse“ will gewährleisten, dass Forschung sowohl explorativ als auch lean und dabei partizipativ ist. Im Folgenden soll auf die konkrete Umsetzung dieses Anspruchs eingegangen werden. Welche Konzepte und Methoden werden angewendet, auf Basis welchen Innovationsverständnisses?

1.3 Elemente des Forschungsdesigns und Vorgehensweise in der Empirie

Während sich zahlreiche Literaturdiskussionen darum bemühen, Innovation zu definieren, zu systematisieren und von anderen Phänomenen wie Invention abzugrenzen (vgl. Braun-Thürmann 2005; Fagerberg 2003) geht es im Projekt „Smarte Innovation“ um die konkrete betriebliche Arbeitsebene, besser gesagt um den Menschen und sein Arbeitsvermögen, welches Innovation entstehen und wachsen lässt. Um die Multidimensionalität von Innovation im betrieblichen Alltag einzufangen, wurde zunächst ein grundlegendes Innovationsverständnis für die gemeinsame Forschungsarbeit im Projekt entwickelt. Demnach umfasst Smarte Innovation die in sich wiederum höchst komplexen Dimensionen: Systeme, Menschen, Antizipation, Ressourcen und Technologie (vgl. Pfeiffer et al. 2010).

Diese umfassenden Dimensionen sind nicht nur für den Erhebungs- und Analyseverlauf richtungsweisend. Auch die anschließenden Umsetzungs- und Gestaltungsvorschläge orientieren sich an ihnen im Sinne von Gütekriterien. Innovation und die dazugehörigen S-M-A-R-T-Dimensionen beziehen sich sowohl auf Produkte als auch auf Prozesse. Um jedoch Innovationsprozesse, die in der Regel in Form von abstrakten und modellhaften Geschäftsprozessen beschrieben sind, in der notwendigen Tiefe und Konkretion der Arbeitsebene einfangen zu können, legten wir uns auf eine produktbezogene Vorgehensweise in der Innovationsverlaufsanalyse fest. Das heißt, wir „verfolgen“ ein Produkt von der „Innovations-Geburtsstunde“, also den ersten Ideen und Konkretisierungen, bis zur Servicebetreuung beim Kunden entlang des Produktlebenszyklus.

Um allen Anforderungen gerecht zu werden, integriert das Analysedesign verschiedene Methoden aus der Sozialwissenschaft mit agilen Entwicklungsprinzipien (Schwaber 2007). Es kommen Elemente klassischer Methoden wie dem problemzentrierten Experteninterview (Witzel 1985), dem narrativen Interview (Schütze 1983; Lucius-Höhne/Deppermann 2004; Küsters 2009), der sozio-materiellen Netzwerkanalyse (Kesselring 2007; Vogl 2008), der Gruppendiskussion (Bohnsack 1997; Lamnek 2005) und der industriesoziologischen Betriebsfallstudie (Yin 2003; Kohlbacher 2005; Pongratz/Trinczek 2010; Sauer/Nies 2010) zum Einsatz. Diese werden mit Elementen der Moderations- und Planspielvisualisierung verbunden.

Das Analysedesign als Gesamtheit und innerhalb seiner einzelnen Schritte, setzt bewusst auf Partizipation der Befragten entlang des gesamten Produktlebenszyklus und lehnt sich darin ausdrücklich an die Methoden der Aktionsforschung an. Einerseits werden die am Innovationsprozess beteiligten und von uns befragten Personen als Experten ihrer eigenen Arbeit angesprochen, andererseits können sie den Forschungsprozess selbst aktiv mitgestalten. Die Aktionsforschung will (sozialpsychologische) Forschung und soziale Intervention verbinden: „Eine Forschung, die nichts anderes als Bücher hervorbringt, genügt nicht“ (Lewin 1948, S. 280). Das Aufstellen praxisnaher Hypothesen und eine diesen Hypothesen entsprechende sinnvolle Veränderung im sozialen Feld waren der grundlegende Impetus der Aktionsforschung. Das konkrete Vorgehen, das Lewin als eine Reihe

von Schritten entwirft, liest sich fast wie eine Handlungsanleitung für BMBF-Verbundprojekte im Feld „Innovation und Dienstleistung“: (1) das Finden einer allgemeinen Idee („Was soll erreicht werden?“), (2) die Planung („Wie soll es erreicht werden?“), (3) die soziale Intervention im Feld und (4) die anschließende Reflexion über die Resultate der Intervention (ebd.). Die Parallelen unseres Analysedesigns mit der Aktionsforschung zeigen sich nicht nur in der Schrittfolge selbst, auch innerhalb jedes Schritts gibt es Anleihen bei der Aktionsforschung, allerdings ergänzt durch die Integration agiler Methoden.

Die Smarte Innovationsverlaufsanalyse umfasst *drei Schritte*, die in dieser Abfolge in allen beteiligten Unternehmen durchgeführt werden: den Initialworkshop, die leitfadengestützten Interviews entlang des Produktlebenszyklus und den Feedbackworkshop.

Bereits in dem ersten zweistündigen und gezielt moderierten *Initialworkshop* in den Unternehmen, bei dem zentrale Aspekte des dann folgenden Forschungsprozesses mit den Vertretern der einzelnen Stationen entlang des PLC gemeinsam entwickelt werden, gestalten die Unternehmen den Forschungsprozess aktiv mit. Im den Initialworkshops waren immer Vertreter möglichst vieler Abteilungen aus dem Unternehmen, d.h. entlang des Produktlebenszyklus, vertreten. Gemeinsam wurden in diesem Workshops Vereinbarungen getroffen bezogen auf:

- die Entscheidung über das Produkt, dessen Innovationsprozess nachgezeichnet wird, also über den *Forschungsgegenstand*,
- die kollektive Einigung über die Kriterien dieser Auswahl (z.B. soll ein schwieriger Innovationsprozess untersucht werden oder ein vorbildlicher?), also über die *Forschungsstrategie* und
- die Entscheidung über die Interviewpartner und -bereiche, also über den *Forschungsablauf*.

Der Initialworkshop ist so konzipiert und entsprechend stark strukturierend moderiert, dass diese Entscheidungsprozesse im Rahmen einer Veranstaltung von maximal zwei Stunden Dauer durchgeführt werden können. Der Diskussions- und Entscheidungsverlauf wird visualisiert und als Audiodatei aufgezeichnet bzw. protokolliert.

Auf dieser Grundlage und der dort getroffenen ersten Auswahl der Interviewpartner erfolgen dann die leitfadengestützten *Interviews* mit den Beschäftigten an jeder Station des PLC, die den empirischen Kern unserer Analysen darstellen. Begonnen wurde am Beginn der jeweiligen Innovationsgeschichte, mit dem Ziel dort die ersten Interviews zu führen und dem Innovationsprozess iterativ entlang des PLC zu folgen. Die Interviews wurden auf maximal eineinhalb Stunden beschränkt, um die starke Arbeits- und Zeitbelastung der Interviewpartner nicht noch weiter zu erhöhen. In einem ersten, ganz offen narrativen Einstieg stand einerseits das Innovationsverständnis der Interviewpartner im Mittelpunkt und wurde andererseits die „ganz persönliche“ Innovationsgeschichte in Zusammenhang mit dem ausgewählten Produkt erhoben. Bereits hier kam ein erstes visuelles Element zum Einsatz, indem den Befragten ein Bild des Produkts vorgelegt wurde, wodurch die Befragten sehr schnell in eine Narrationsphase kamen. Weitere Visualisierungselemente unterstützten Interviewphasen in denen es schwerpunktmäßig um die Rolle der einzelnen Stationen des Produktlebenszyklus im untersuchten Innovationsprozess und deren Zusammenwirken ging. Dabei wurde den Befragten ein allgemeines Schema eines Produktlebenszyklus vorgelegt und sie gebeten, mit Klebpunkten unterschiedlicher Farbe und anderen Markierungen ihre

Einschätzungen visuell und verbal auszudrücken. Diese Visualisierung unterstützt eine stringente Erzählung entlang des PLC und die Befragten können sehr schnell die Expertenrolle innerhalb des PLC übernehmen. Ein weiteres visualisierendes Element bezieht sich auf die eigene konkrete Arbeitssituation, insbesondere werden Fragen zur Belastungssituation (visualisiert durch ein Belastungsbarometer) und zur Verteilung der Arbeitszeit auf unterschiedliche Tätigkeiten gestellt (visualisiert durch ein Tortendiagramm). Am Ende des Interviews werden die Interviewpartner eingeladen, den weiteren Forschungsprozess zu gestalten und das geplante Vorgehen gleichzeitig überprüft, in dem gefragt wird: Wen sollten wir noch interviewen? Welche Perspektiven sind noch wichtig? Wer wäre aus Ihrer Sicht der nächste Interviewpartner entlang des PLC? Der hier angewandte Methodenmix, insbesondere die narrativen und visualisierenden Elemente, unterstützen, dass die Interviewpartner schneller das klassische Interviewsetting (Frage-Antwort-Procedure) verlassen, eine deutlich aktivere Rolle einnehmen und ihre Expertenrolle zum Tragen kommt.

Nach der inhaltsanalytischen Auswertung der insgesamt 70 Interviews erfolgt in allen fünf Unternehmen jeweils eine Darstellung der firmenspezifischen Ergebnisse im Rahmen eines *Feedbackworkshops*. Auch hier sind starke Anleihen bei der Aktionsforschung festzuhalten: So ist uns wichtig, dass nicht an die Geschäftsführung berichtet wird, sondern die Ergebnisse (möglichst) allen Befragten und den betrieblichen Entscheidern (aus dem Initialworkshop) vorzustellen und mit ihnen zu diskutieren. Mit den Feedbackworkshops ist das Ziel verbunden, die Ergebnisse zu validieren, mit den Teilnehmern gemeinsam den nächsten Schritt in Richtung Umsetzungsprojekt abzustimmen, die möglichen Umsetzungsprojekte zu priorisieren und das weitere Vorgehen zu vereinbaren. An dieser Stelle ist – zumindest von der Intention her – der Bezug zu den Zielen der Aktionsforschung wohl am deutlichsten: es geht darum, aus den sonst als Forschungs-„Objekte“ betrachteten Akteuren nicht nur Subjekte des Forschungsprozesses zu machen, sondern vor allem mit ihnen gemeinsam in einem partizipativen Verfahren Gestaltungsziele und -ansätze zu entwickeln. Hier allerdings kommen hier die Restriktionen durch ein straffes Zeitkontingents besonders zum Tragen: Gelingt es nicht, beim Feedbackworkshop ausreichend Zeit auch für die Diskussion und Entscheidung zum weiteren Vorgehen zu vereinbaren – und im Projekt gelingt uns das, erschwert durch die krisenbedingte Kurzarbeit während der Erhebungszeit, nicht durchgängig –, so ist gerade für den Diskussions- und Entscheidungsprozess in Richtung Gestaltung am Ende des Workshops meist zu wenig (Zeit-)Raum. Und dies, obwohl wir auch in der Darstellung der unternehmensspezifischen Einzelergebnisse neue Wege der Vermittlung gehen: Auch hier greifen wir zu neuen visualisierenden Elementen, um unsere Forschungsergebnisse nachhaltig wirkend und effektiv einerseits, zeitsparend und effizient andererseits auf den Punkt zu bringen. Über auch emotional ansprechende Elemente wird ein schneller Einstieg in eine lebhaft Diskussions erleichtert. Dazu zählen beispielsweise thesenartige Verdichtungen, sprechende Zitate, sog. Tagclouds und gewichtete Produktlebenszyklusdarstellungen. Abgesehen von den zeitlichen Restriktionen stößt eine partizipative Forschungsstrategie auch an ihre Grenzen bezogen auf die betrieblichen Entscheidungsprozesse: Obwohl auch die üblichen Maßnahmen der Organisationsentwicklung und des Re-Engineering heute kaum mehr ohne eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter auskommen, ist deren Mitsprache in Entscheidungsprozessen, wie bei den Feedbackworkshops vorgesehen, im Allgemeinen nicht vorgesehen. Wir fragen: Was soll warum, wohin entwickelt und wie gestaltet werden? Die Diskussion hierzu, ganz sicher aber die Entscheidung darüber,

sehen Vorgesetzte und Führungskräfte weitgehend immer noch als ihre Domäne an. Transparenz, erst recht echte Beteiligung gehören an dieser entscheidenden Stelle des geplanten Umsetzungs- und Gestaltungsprozesses nicht zur Kultur auch so höchst innovativer Unternehmen, wie sie im Projekt vertreten sind.

In der vorgestellten Innovationsverlaufsanalyse haben wir durch einen besonderen Methodenmix versucht, explorative Forschung in einem hochdynamischen Feld „quick but not dirty“ umzusetzen. Dabei war für uns in jeder Forschungsphase der partizipative Ansatz, wie ihn auch die Aktionsforschung vertritt, wichtig. Das sozialwissenschaftliche Methodenrepertoire haben wir ergänzt um einen Methodenansatz, der aus der Softwareentwicklung und somit aus der Produktentwicklung kommt, und zwar aus einem ebenso dynamischem Wissenschafts- und Wirtschaftsbereich, nämlich der IT-Industrie. Das besondere ist die Kombination und Einführung agiler Methoden. Agile Methoden stellen aber nicht nur aus methodischen Gründen eine exzellente Erweiterung explorativer Sozialforschung dar, sondern sie passen auch inhaltlich zu unseren theoretischen Konzepten und dem Aktionsforschungsansatz, da sie sowohl Partizipation als auch Collaboratation einen hohen Stellenwert einräumen.⁸

Besonders die Initial- und Feedbackworkshops haben für Verbundprojekte, wie „Smarte Innovation“ eines ist, typische Herausforderungen an die Wissenschaftler, die nicht zwingend Teil ihrer wissenschaftlichen Kompetenz sind. Gerade wenn in knapp bemessenen Zeiträumen, wie zweistündigen Workshops, die Einführung stattfinden sowie Zielvereinbarungen und erste Schritte im Forschungsprozess festgelegt – also Entscheidungen getroffen – werden sollen, ist der Einsatz agiler Methoden geeignet. Dennoch bleiben die Anforderungen an die Wissenschaftler bestehen, diese Prozesse durch geeignete Moderationsmethoden zu unterstützen. Moderationskompetenz ist jedoch nicht Teil der wissenschaftlichen Qualifizierung und eine diesbezügliche Weiterbildung wird eher selten als originäre Aufgabe, sowohl von den Wissenschaftlern selbst als auch von den sie beschäftigenden Instituten, gesehen. Diese Kompetenz wird aber auch in einer weiteren Phase im Verlauf von Verbundprojekten abgefragt, die wir hier nicht weiter darstellen, nämlich der Gestaltungsphase: Die Projektphase, in der auf Basis der Forschungsergebnisse Gestaltungsprozesse in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden sollen. Unternehmen erwarten zunehmend von Seiten der Wissenschaft, dass sie in die Rolle der Unternehmensberatung und -gestaltung schlüpft und ihre Ergebnisse mit den Praktikern gemeinsam umsetzt. So nachvollziehbar das Interesse und die Anforderung der Unternehmen in diesem Punkt an die Wissenschaft sind, so wenig ist klar, was gerade Wissenschaftler für die Tätigkeit als Berater qualifiziert oder wie sie die hierfür notwendige Kompetenz erlangen (können).

Diese Ausführungen sollen verdeutlichen, welche Fragen sich aktuell an die Anwendung partizipativer Forschungsmethoden stellen, aber auch welche Anforderung sich an wissenschaftliches Arbeiten im Rahmen verwertungsorientierter

⁸ Die jüngste Entwicklung in diesem Feld in Richtung „Manifesto for Software Craftsmanship“ (<http://manifesto.softwarecraftsmanship.org/>) zielt auf eine Erweiterung des agilen Ansatzes um den Anspruch handwerklich guter Softwareentwicklung. Legte die prä-agile Phase den Fokus auf eine ausführliche Dokumentation, so wurden in der „agilen“ Phase Methoden entwickelt, um das Ziel funktionierender Software besser zu erreichen. Seit einigen Jahren wird nun diskutiert, wie funktionierende und handwerklich gute Software zu vereinbaren sind. Kritiker werfen der Software-Craftsmanship-Bewegung vor, sie sei eine Entwickler-Avantgarde, die an guten Produkten und Entwickler-Handwerkskunst, aber weniger am Kunden sowie der Funktionalität von Software interessiert sei.

Forschung mit Sozial- und Unternehmenspartnern ergeben. Dazu blicken wir abschließend auf Basis der praktisch-empirischen Erfahrungen noch einmal kritisch auf unser Analysedesign.

2. Partizipative Forschungsstrategien und neue Herausforderungen

Basierend auf diesen Ausführungen ergeben sich aus unserer Sicht wichtige Fragen in Bezug auf die Methodenauswahl, gerade in Verbindung mit einer partizipativen Forschungsstrategie. Diese Fragen resultieren vermutlich in erster Linie aus dem spezifischen Untersuchungsfeldern der Arbeits- und Industriosozologie: Unternehmen und Erwerbswelt. Einige dieser Herausforderungen lassen sich thesenartig wie folgt umreißen: Zum einen brauchen partizipative Forschungsansätze Freiräume, das Untersuchungsfeld Betrieb ist aber ein Herrschaftsraum. Zum anderen braucht partizipative Forschung Zeit, aber gerade Zeit ist die am wenigsten vorhandene Ressource bei den Interviewpartnern in den Unternehmen. Und: Es besteht die Gefahr, dass Bestrebungen zur Stärkung von Emanzipation und Partizipation Prozesse von Subjektivierung und Ökonomisierung verstärken. Die zunehmende Verwertungsanforderung ist dabei eine Herausforderung, die gerade auch Chancen für Partizipation bietet.

2.1 Partizipative und emanzipatorische Forschungsansätze brauchen Freiräume – Betriebe sind aber Herrschaftsräume

Arbeits- und industriosozologische Forschung muss sich zwangsläufig auf die Gegebenheiten der Erwerbswelt beziehen und das bedeutet in erster Linie zu berücksichtigen, dass Unternehmen kein herrschaftsfreier Raum sind. Die wenigsten Unternehmen stehen für eine demokratisch-partizipative Unternehmenskultur (vgl. Bontrup/Marquardt 2010, S. 294) und das trifft auch auf die Betriebe unseres Samples zu. Die aus einer partizipativen Analyseperspektive folgenden Notwendigkeiten brechen sich daher immer wieder an den Vorstellungen beispielsweise der Geschäftsführung. Eine offene Entwicklung des Ansatzes von der Auswahl der Beteiligten und Interviewpartner, der Freiwilligkeit der Teilnahme an dem Forschungsprozess über den Ablauf bis hin zu den Teilnehmern und zum Zeithorizont des Feedbackworkshops ist kaum möglich: Die Entscheidungen hierüber werden selten von den Beteiligten/Betroffenen getroffen, sondern gewöhnlich von deren Vorgesetzten. Dies trifft am deutlichsten auf die Entscheidung im Feedbackworkshop zu, in der über das weitere Vorgehen bezogen auf die Umsetzungsphase und die Auswahl des Umsetzungsthemas entschieden werden soll. Besonders in den Feedbackworkshops stößt man auf eine Reihe weiterer Spannungsfelder: z.B. zwischen den im Einzelinterview gegebenen Anonymisierungsversprechen und der Notwendigkeit zur Offenlegung aus inhaltlichen Gründen, wie sie aus einer partizipativen und gestalterischen Forschungsperspektive gegeben wäre. Wäre es wichtig, beispielsweise Konflikte zwischen Produktion und Montage offenzulegen, aus den Bereichen wurden aber nur wenige Personen interviewt, können oft gerade die für Partizipation und Emanzipation zentralen Themen aus Anonymitätsgründen nicht angesprochen werden. Gerade wenn Entscheidungsprozesse in einem engen Zeitkorsett stattfinden sollen, bieten agile Methoden eine gute Unterstützung, trotzdem können sie nicht alles auffangen: Wenn in einem Workshop eine Themenfülle behandelt wird, für die eigentlich ein ganzer Tag nötig wäre, kann keine noch so starke Strukturierung und Zielorientierung des Workshop zufriedenstellende Ergebnisse – im Sinne unserer Forschungsstrategie – erzielen. Letztlich kommen meist genau die kollektiven

Entscheidungsprozesse zu kurz. Obwohl bereits zu Beginn des Forschungsprojektes und spätestens beim Initialworkshop offen thematisiert wird, dass der Feedbackworkshop mit allen Beteiligten, d.h. Entscheidern und Befragten, stattfinden soll und dort die Entscheidungen für das weitere Vorgehen fallen sollen, ist es meist notwendig, die Untersuchungsergebnisse ein zweites Mal der Geschäftsführung alleine vorzustellen und mit ihr zu diskutieren. Die Entscheidung, welches Umsetzungsprojekt verfolgt wird, treffen in letzter Instanz die Abteilungsleiter oder die Geschäftsführung.

2.2 Partizipative und emanzipatorische Forschungsansätze brauchen Zeit – Innovationsarbeiter in innovativen Unternehmen haben keine Zeit

Der Forschungsprozess mit seinen erlebten Restriktionen bricht sich nicht nur an widersprüchlichen Interessen im Kontext des Herrschaftsraums Betrieb, sondern scheitert im Detail oft ganz schlicht an pragmatischen Hürden. Was im zu untersuchenden Innovationsprozess eines der Hauptprobleme ist – so eines unserer zentralen Ergebnisse –, nämlich Zeit, ist auch das zentrale Problem im Forschungsprozess: Alle Interviewpartner haben wenig Zeit und sind stark und oft über die Maßen belastet. Workshops wie Interviews sind daher immer auch Störung und Fremdkörper im Arbeitsalltag. Auch für die Interviewenden ist dies ein Dilemma: Selbst wenn es der Interviewverlauf, die Interviewatmosphäre und das Erkenntnisinteresse nahe legen, erlaubt es die Forschungsethik kaum, das gesetzte Zeitziel von eineinhalb Stunden zu überschreiten – gerade weil die Belastung der Interviewpartner auch im Interview eine zentrale Rolle spielt. Es interviewt sich einfach weniger frei, wenn auch durch die Thematisierung im Interview evident wird: Jede Minute des Interviews muss vom Interviewten faktisch wieder „reingearbeitet“ werden (meist abends, also in der Freizeit). Der Mangel an Zeit braucht neue Strategien, um partizipative Forschung weiterhin zu ermöglichen. Für uns scheinen agile Methoden deshalb weiterführend, da sie einen Lösungsversuch für eine ähnlich problematische Ausgangssituation darstellen und dabei auf Partizipation und Collaboration abheben.

2.3 Von Emanzipation und Partizipation zu Subjektivierung und Ökonomisierung?

Für (Gestaltungs-)Forschung ist der Kontext, indem sie stattfindet, entscheidend. In einem hierarchischen, tayloristisch organisierten betrieblichen Umfeld ist partizipative Gestaltung anders zu bewerten als in einem dezentralen und von Subjektivierung und Ökonomisierung geprägten dynamischen Arbeitsumfeld. Und genau dies finden wir in innovativen Unternehmen des Maschinenbaus und insbesondere in deren Entwicklungsabteilungen vor. Die Widersprüche und Ambivalenzen posttayloristischer Arbeitsbedingungen sind arbeits- und industriesoziologisch längst Thema und spiegeln sich in den Narrativen unserer Interviews wider. Was einerseits mit positiven Aspekten der Subjektivierung einhergeht (Moldaschl/Voß 2002), hat seine damit anscheinend untrennbar verbundenen Schattenseiten – seien es neue Steuerungs- und Kontrollformen (Wagner 2005, Sauer 2011), seien es neue soziologische Dimensionen des Burnout (Moosbrugger 2008). Sie verlängern und dramatisieren sich jedoch in Forschungsdesigns mit partizipativen Elementen oder Aktionsforschungsanleihen. Forschung droht damit zur Fortsetzung der Prozesse von Subjektivierung und Ökonomisierung zu werden, anstatt diese zu hinterfragen und durch neue Gestaltungsansätze zumindest in ihren negativen Auswirkungen für die einzelnen Subjekte abzumildern. Die Reflexionsleistung der Befragten in der partizipativ orientierten Analyse hilft ohne Frage, bestehende Defizite der

Organisation und der Personalentwicklung zu bewältigen. Das Verfahren kann damit aber auch die eigentlich zuständigen Funktionsbereiche im Unternehmen entlasten und stattdessen immer (noch) mehr „Arbeit“ auf das Subjekt in den Fachabteilungen übertragen. Beispielsweise wenn festgestellt wird, dass Personalentwicklung als Aufgabe bei Fachvorgesetzten durch deren fachliche und arbeitsprozessbedingte Nähe anzusiedeln sei, aber nicht gleichzeitig thematisiert, besser noch eine Lösung gefunden wird, für das Problem, dass die Fachvorgesetzten bereits jetzt schon völlig überlastet sind. Diese inhaltlich naheliegende Strategie bringt an einer Stelle Entlastung (PE) und in der Fachabteilung Belastung, ohne dass hierfür eine Kompensation vorgesehen ist. Damit droht eine Verkehrung der Partizipationsabsichten, die Emanzipation kann zum Bumerang werden. Es besteht die Gefahr, dass „Partizipation dem Selbstzweck grenzenloser Effizienzsteigerung unterworfen wird“ (Moldaschl 2003, S. 221) und Wissenschaft dem Partizipationsansatz einen Bärendienst erweist.

2.4 Beratung und Gestaltung als Chance für partizipative Ansätze

Der mit dem starken Verwertungscharakter einhergehende Beratungsanteil in Forschungsprojekten birgt einiges Potenzial zu Widersprüchen und Kontroversen. Auffällig ist, dass sich dieses Aufgabenfeld – für das es im klassischen Qualifizierungsmodell von Wissenschaftlern keine Entsprechung gibt – eher naturwüchsig im Zuge dieses Typs verwertungsorientierter Verbundforschung etabliert hat. Dennoch bietet gerade der Gestaltungsanteil in den Forschungsvorhaben das Potenzial, die bloße forschungspolitische Beobachterrolle zu verlassen und partizipative Gestaltungsprozesse in den Unternehmen anzustoßen. Schließlich war die Forschung der Arbeits- und Industriesoziologie immer auch durch ein vages Versprechen gekennzeichnet, durch Reflexionsprozesse zu Emanzipation und Partizipation beizutragen.

3. Fazit

Diese Ausführungen werfen Schlaglichter auf die neuen Herausforderungen, die sich an die Arbeits- und Industriesoziologie aus methodologischer und methodischer Sicht stellen. Dies bedeutet keineswegs ein Plädoyer gegen explorative Methoden oder einen gestaltungsbezogenen Forschungsansatz wie beispielsweise den Aktionsforschungsansatz – im Gegenteil. Arbeit unterliegt ohne Frage einem dramatischen Wandel, das gilt in besonderem Maße für Innovationsarbeit. Ändert sich damit das Bühnenbild der arbeits- und industriesoziologischen Forschung, so ist es nicht nur legitim, sondern sogar zwingend zu fragen, ob eine sich wandelnde Arbeitswelt auch neue und ggf. andere Fragen an die Forschungsmethoden stellt. Um im Bild zu bleiben: Müsste nicht auf der Bühne der arbeits- und industriesoziologischen Forschung ein neues Stück gegeben werden mit veränderter Dramaturgie, neuen Dialogen und anderen Schauspielern? Der Wandel von (Innovations-)Arbeit ist so vielschichtig, vielfältig und widersprüchlich, dass Gesellschaft und Wissenschaft wohl noch viele Jahre damit befasst sein werden, ihn empirisch und begrifflich zu fassen. Das gilt umso mehr für die Uneindeutigkeiten der neuen Freiheit, aus denen allzu schnell auch (aber eben nicht nur) Zumutungen werden können. Arbeits- und industriesoziologische Forschung – egal welcher spezifischen Ausrichtung – steht damit zwangsläufig vor neuen Fragen; denn die Eindeutigkeit „alter“ Aufklärungsintention und die Eindimensionalität „alter“ Partizipationsausrichtung geraten angesichts der Dialektik von neuen Partizipationszumutungen an ihre Grenzen. Gerade wenn die Forschung Aufklärung

und Partizipation als erhaltensnotwendige Werte ernst nimmt, muss sie den Instrumentalisierungsverlockungen widerstehen: Denn kaum eine Methode würde der betrieblichen Organisationsentwicklung mehr Zugriffspotenzial auf das ganze Subjekt in die Hand geben als ein partizipativ orientierter Ansatz.

Vor diesem Hintergrund erscheinen uns die beschriebenen Zugänge zum Forschungsgegenstand einerseits als notwendiger denn je: Denn angesichts realer Wandlungserfordernisse kann nur das Subjekt zum Subjekt der Gestaltung von Arbeit werden. Andererseits steht die arbeits- und industriesoziologische Forschung vor neuen und ungelösten Fragen, will sie durch eben diese Gestaltungskompetenz das Subjekt nicht gleichzeitig zum unreflektierten Objekt seines eigenen Tuns machen. Diesen hier nur grob skizzierten Herausforderungen gilt es zu begegnen; letztlich nämlich werden gerade innovative Unternehmen früher oder später echte und wesentlich weiter reichende Partizipation zulassen müssen: Die zukünftigen Herausforderungen für Innovationsarbeit – ob Wettbewerbsdruck oder Komplexitätszuwachs, ob Fachkräftemangel oder neue Ansätze wie Open Innovation – werden nicht anders als mit mündigen Beschäftigten und echter Partizipation zu bewältigen sein. Beteiligungsorientierte Ansätze wissen dies längst, die Unternehmenskulturen der meisten Unternehmen müssen es erst noch lernen.

Die Methoden der Arbeits- und Industriesoziologie eignen sich dafür in besonderem Maße: Denn sie bewähren sich bereits in einer enormen Vielfalt an Forschungsprojekten. Unter anderem deshalb, weil sie dynamisch an die Gegebenheiten des Felds angepasst werden. Bereichert um neuere Ansätze, wie den agilen Methoden, können sie trotz deutlicher Restriktionsbedingungen dem Erkenntnisinteresse gerecht werden. Die Erweiterung des üblichen Methodenkanons der Disziplin kann dabei helfen, die ausgeführten Herausforderungen zu bewältigen. Gleichwohl besteht die Gefahr, dass auf Gestaltung und Partizipation setzende Forschung – durch die Hintertür – Ökonomisierungs- und Subjektivierungsprozesse unterstützt. Arbeits- und Industriesoziologie bewegte sich schon immer in einem interessengeladenen Forschungsfeld, durch beispielsweise Subjektivierungsprozesse verändern sich auch die Grenzen des Spielfeldes. Gerade wenn Arbeits- und Industriesoziologie kritisch sein und bleiben will, muss sie – mehr als früher – methodische Standards erfüllen, ihr Forschungsdesign offenlegen und sich gleichzeitig mit den Methoden kritisch auseinandersetzen.

Literatur

- Bohnsack, Ralf (1997): Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München: Juventa, S. 492-501.
- Böhle, Fritz/Milkau, Brigitte (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Frankfurt/Main, New York.
- Böhle, Fritz/Rose, Helmuth (1992): Technik und Erfahrung – Arbeit in hochautomatisierten Systemen, Frankfurt/Main, New York.
- Böhle, Fritz/Schulze, Hartmut (1997): Subjektivierendes Arbeitshandeln – Zur Überwindung einer gespaltenen Subjektivität. In: Schachtner, Ch. (Hg.): Technik und Subjektivität, Frankfurt, S. 26-46.
- Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Nese (Hg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bontrup, Heinz-Josef/Marquardt, Ralf-Michael (2010): Beschäftigungsbedingungen und Unternehmenskultur in der Elektrizitätswirtschaft. In: WSI Mitteilungen, Jg. 63, Heft 6, S. 291-298.
- Braun-Thürmann, Holger (2005): Innovation. Bielefeld: transcript.

- Fagerberg, Jan Ernst (2003): Innovation: A guide to the Literature. In: Working Papers on Innovation Studies, Jg. 2003/1012, S. 1–22.
- Highsmith, Jim (2002): Agile Software Development Ecosystems. Addison-Wesley.
- Kesselring, Sven (2007): Topographien mobiler Möglichkeitsräume. Zur sozio-materiellen Netzwerkanalyse von Mobilitätsspionieren. In: Hollstein, Betina/Straus, Florian (Hg.): Qualitative Netzwerkanalysen. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 333-358.
- Kohlbacher, Florian (2005): The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. In: Qualitative Social Research (Online Journal), 7(1), Art. 21. Verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-06/06-1-21-e.htm> (Zugriff 15.10.2006).
- Küsters, Ivonne (2009): Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen. Hagener Studientexte zur Soziologie. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lamnek, Siegfried (2005): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. 2. überarbeitete Auflage. Weinheim: UTB.
- Lewin, Kurt (1951): Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Row.
- Lucius-Höhne, Gabriele/Deppermann, Arnulf (2004): Rekonstruktion narrativer Identität. Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ludwig, Joachim/Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (2007) (Hg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München, Mering: Hampp, S. 135-146.
- Moldaschl, Manfred (2003): Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverhältnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizipation. In: Moldaschl, Manfred/Thiessen, Friedrich (Hg.): Neue Ökonomie der Arbeit. Marburg, S. 218-245.
- Moosbrugger, Jeanette (2008): Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2010): Was wird aus der Betriebsfallstudie? Forschungsstrategische Herausforderungen durch Entgrenzung von Arbeit und Betrieb. Arbeits- und Industriesoziologische Studien Jg. 3, Heft 1, August 2010, S. 14-23.
- Pfeiffer, Sabine (2003): Informatisierung, Arbeitsvermögen und Subjekt - Konzeptuelle Überlegungen zu einer emanzipationsorientierten Analyse von (informatisierter) Arbeit. In: Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hrsg.): Subjektivierete Arbeit: Mensch - Technik - Organisation in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt/M., New York: Campus, S. 182-210.
- Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfeiffer, Sabine/Schütt, Petra/Wühr, Daniela (2010): Innovation und Aktionsforschung – neue Herausforderungen?! In: Heike Jacobsen; Burkhard Schallock (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Erste Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, S. 172-181.
- Pfeiffer, Sabine/Schütt, Petra/Wühr, Daniela (2010): Dimensionen von Smart Innovation – Systeme, Menschen, Antizipation, Ressourcen und Technologie. E-Paper. ISF München, München.
- Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: edition sigma.
- Sauer, Dieter/Nies, Sarah (2010): Theoriegeleitete Fallstudienforschung – Forschungsstrategien am ISF-München. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: edition sigma.
- Sauer, Dieter (2011): Indirekte Steuerung – Zum Formwandel betrieblicher Herrschaft. In: Wolfgang Bonß/Christoph Lau (Hg.): Herrschaft durch Uneindeutigkeit. Velbrück: Wissenschaft, Weilerswist (erscheint demnächst).

- Schütze, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, 13 (3), S. 283-293. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-53147>.
- Schütt, Petra (2010): Fachkräfte finden, binden und entwickeln. Ein zukunftsträchtiges beschäftigungspolitisches Konzept für den Maschinenbau auch unter Bedingungen der Krise? In: ARBEIT. Schwerpunktheft Stabiler Arbeitsmarkt trotz Krise?, Heft 2+3/2010, S. 178-194.
- Schumacher, Martin (2005): Agile Methoden. In: Petrasch, Roland/Höhn, Reinhard/Höppner, Stephan/Wetzel, Herbert/Wiemers, Manuela (Hg.): Entscheidungsfall Vorgehensmodell. 12. Workshop der Fachgruppe WI-VM der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Shaker Verlag: Aachen, S. 121-130.
- Schwaber, Ken (2007): The Enterprise and Scrum. Redmond: Microsoft Press.
- Verbund Zukunftsfähige Arbeitsforschung (Hg.) (2005): Zukunftsfähige Arbeitsforschung. Arbeit neu denken, erforschen, gestalten. Dresden: Projektträger im DLR – Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen.
- Vogl, Gerlinde (2008): Selbstständige Medienschaffende in der Netzwerkgesellschaft. Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch.
- Wagner, Hilde (2005) (Hg.): „Rentier’ ich mich noch?“ – Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA.
- Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gert (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Weinheim: Beltz, S. 227–255.
- Yin, Robert K. (2003): Case Study Research: Design and Methods. London.

Klaus Schmierl¹

Internationaler Personaleinsatz im Mittelstand: Wandel der Arbeit jenseits von Arbeitsregulierung und Normierung²

1. International verteilte Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Die globalisierte Ökonomie des 21. Jahrhunderts bringt Produktionsverlagerungen, Outsourcing, Restrukturierungen in den Wirtschaftsunternehmen sowie eine Zunahme globaler und internationaler Kooperationen mit sich (vgl. Windeler/Wirth 2010; Moldaschl et al. 2007; Schmierl et al. 2007; Lazonick 2004; Castells 2001). Dadurch verlagern sich Steuerungs- und Kontrollerfordernisse in der Ökonomie zunehmend in überbetriebliche Netzwerkstrukturen sowie internationale Kooperationsbeziehungen hinein (Schmierl/Pfeiffer 2005).

Dem gesicherten Wissensstand zur Internationalisierung von Großunternehmen und Wertschöpfungsketten (vgl. Hirsch-Kreinsen 2010; Meil et al. 2003; Lüthje et al. 2002; von Behr/Hirsch-Kreinsen 1998) steht ein markanter Mangel empirischer Untersuchungen zu den Internationalisierungsstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gegenüber. In der gegenwärtigen Phase der Internationalisierung lassen sich nicht mehr nur für großbetriebliche Produktionsbezüge Tendenzen *internationaler Vernetzung* und *verteilter Arbeit* feststellen. Vielmehr erhalten länderübergreifende Wertschöpfungs- und Innovationspartnerschaften auch für kleinere und mittlere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes eine ständig steigende Bedeutung (Minssen 2009a, 2009b; Bluhm 2007; KfW et al. 2007; BMBF 2006; Dachs et al. 2006; Tholen et al. 2006).

Eine Konsequenz der Internationalisierung auf der Ebene des Arbeitshandelns ist, dass sich nicht nur die Topmanager oder Abteilungsleiter mit internationaler und kulturübergreifender Zusammenarbeit befassen müssen (dazu: Hartmann 2009; Pohlmann 2009) – sie ist zum beruflichen und betrieblichen Alltag großer Teile der Belegschaften von KMU geworden. Grenzüberschreitende Kooperations- und Arbeitsanforderungen stellen sich zunehmend den regulären Beschäftigten der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, aber auch der Produktionsabteilungen – auch dann, wenn ihre Arbeitsbeziehungen weiterhin in erster Linie national geprägt sind (vgl. Pries 2010; Haghirian 2010; Schmierl 2007; Thomas 2006; Mense-

¹ Dr. Klaus Schmierl, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München, klaus.schmierl@isf-muenchen.de.

² Der vorliegende Aufsatz basiert auf meinem Vortrag zum DGS-Kongress 2010 in Frankfurt am Main und stellt eine deutlich überarbeitete Fassung meines Beitrags zum Abschlussbuch des Projekts „Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur (INT-KULT)“ dar (Schmierl 2007a). Das diesem Text zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ unter dem Förderkennzeichen 01HY0405 gefördert und vom Projektträger DLR – Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen betreut. Die Verantwortung für den Inhalt des Beitrags liegt allein beim Autor.

Petermann 2005). Für die Unternehmen sowie die Arbeits- und Sozialforschung wird damit die Frage relevant: Inwieweit werden diese neuen Anforderungen einer Regulierung durch betriebliche Interessenvertretungen unterstellt bzw. welche Regulierungserfordernisse ergeben sich daraus?³

Ausgehend von der Zunahme verteilter Arbeit im Zuge der Internationalisierung werden in diesem Beitrag Anforderungen an ins Ausland entsandte Beschäftigte von Betrieben aus der Elektrotechnik und dem Maschinenbau⁴ vorgestellt. Das diesen Beitrag leitende konzeptionelle Motiv ist, die eigenen empirischen Befunde zu sortieren und sie auf das Konzept des normierten Verhandlungssystems zu beziehen. Dieses Konzept wurde von meinem geschätzten, am 26. Juli 2010 in München verstorbenen Kollegen Klaus Düll gemeinsam mit Günther Bechtle ausgearbeitet.

Eingangs wird kurz auf den konzeptuellen Hintergrund der Ausführungen, das Konzept des normierten Verhandlungssystems eingegangen (Abschnitt 2). Darauf aufbauend entwickelt der Beitrag mit Blick auf die in den letzten Dekaden fortgeschrittene Internationalisierung zwei Fragestellungen und eine These zum Wandel der konsolidierten und prekären Verhandlungsfelder (Abschnitt 3). Im Folgenden wird gezeigt, dass sich aus den für Mittelständler typischen Internationalisierungspfaden Veränderungen in den Arbeitsanforderungen und im Arbeitshandeln der Belegschaftsgruppen ableiten, die gewissermaßen die Träger der Internationalisierung sind (Abschnitt 4). Nach einer Darstellung von Regelungsmöglichkeiten, die sich für die Personalpolitik und die betrieblichen Interessenvertretungen anbieten (Abschnitt 5), schließt der Beitrag mit einem konzeptionellen Resümee, in dem die empirischen Befunde noch einmal an den konzeptuellen Ausgangsüberlegungen gespiegelt werden (Abschnitt 6).

2. Konzeptuelle Grundlegung: Wandel des normierten Verhandlungssystems

³ Die Grundlage für die folgenden Ausführungen sind zwei vom BMBF geförderte Forschungsprojekte, in denen konzeptuell und in eigenen empirischen Untersuchungen der Zusammenhang zwischen internationalen bzw. interkulturellen Anforderungen und der Arbeitskultur erhoben wurde. Das von 2002 bis 2005 durchgeführte Projekt „Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung“ befasste sich in der Plattform „Interkulturelle Arbeit“ mit den neuartigen Anforderungen und Belastungen an internationalisierten Arbeitsplätzen (von Behr 2006). Im Projekt „Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur“ wurden von 2005 bis 2007 Internationalisierungsaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Folgen für das Arbeitshandeln der Beschäftigten und betriebliche Arbeitskulturen analysiert (Schmierl 2007).

⁴ Unsere empirischen Erhebungen fanden in zwei international aktiven Unternehmen aus der deutschen Metall- und Elektroindustrie statt. Die beiden Unternehmen sind in ihren Internationalisierungsstrategien bereits weit fortgeschritten. Gestützt auf einen teilstandardisierten Frageleitfaden wurden in jeweils drei Empiriewellen insgesamt 40 Mitarbeiter und Führungskräfte an einem deutschen und einem ausländischen Standort eines Unternehmens der Mess- und Funktechnik (mit 800 Beschäftigten am deutschen und ca. 400 Beschäftigten am tschechischen Standort) sowie in einem ostdeutschen Unternehmen aus dem Sonderanlagenbau (mit 150 Beschäftigten) befragt. Zusätzlich wurden bei dem Mess- und Funktechnikhersteller drei Gruppendiskussionen mit Beschäftigten aus der Produktion geführt. Dokumentierte Betriebsrundgänge, die Einbeziehung betrieblichen Materials sowie Feedbacks der empirischen Analysebefunde in den Unternehmen dienten der Absicherung der Erkenntnisse aus den Interviews. Schließlich fließen – gewissermaßen als externe Validierung – in die Befunde die bis ins Jahr 2000 zurückreichenden Erfahrungen aus mehreren Forschungsprojekten ein, in welchen insgesamt 13 weitere KMU empirisch untersucht wurden. Mit der Perspektive, die damaligen empirischen Befunde auf ihre fortgesetzte Aktualität hin zu überprüfen, wurden im Sommer 2010 nochmals acht Experteninterviews mit Vertretern von Verbänden, Beratungsinstitutionen und Forschungsinstituten geführt.

Entgegen guter industriesoziologischer Tradition werden in diesem Beitrag keine weitreichenden Thesen zum Zusammenbruch des Systems industrieller Beziehungen und zur Erosion der Interessenvertretung oder zur Krise des Kapitalismus in Zeiten der Finanzmarktimpllosion vorgebracht. Vielmehr werden im Folgenden lediglich einige Schlaglichter präsentiert, die empirisch und evtl. auch konzeptionell zu einer Aktualisierung des von Klaus Düll und Günther Bechtle stammenden Konzepts des normierten Verhandlungssystems beitragen könnten. Dieses Konzept haben die Autoren ursprünglich in einem zu Unrecht wenig rezipierten und zitierten Artikel mit dem Titel – und jetzt taucht die Krise doch noch auf – „Die Krise des normierten Verhandlungssystems“ veröffentlicht (Düll/Bechtle 1988). Die Ausgangsthese lautete damals folgendermaßen:

„Die These (...) besagt, dass das vom Umgang mit kollektiv-rechtlichen und gesetzlichen Regelungen geprägte Vertretungshandeln der Betriebsräte auf Betriebsebene zunehmend in Konflikt gerät mit neuartigen Anforderungen an die Interessenvertretung, die sich im Zusammenhang mit aktuellen Entwicklungen des Technikeinsatzes und der betrieblichen Arbeitskräftepolitik abzeichnen. (...) Dessen Zukunft (die des normierten Verhandlungssystems in Deutschland, K.S.) wird entscheidend davon abhängen, inwieweit es gelingt, die Aufweichung ‚konsolidierter‘ gegenüber der wachsenden Bedeutung ‚prekärer‘ Verhandlungsfelder zu verarbeiten“ (ebd., S. 218).

Im normierten Verhandlungssystem zählen diejenigen Verhandlungsfelder zu den konsolidierten, die sich auf die gesellschaftliche Bestimmung der Marktfähigkeit von Arbeitskraft, also die Zugangsvoraussetzungen zum Arbeitsmarkt beziehen, sowie diejenigen, die sich in objektivierbaren Größen messen lassen.

„In diesem (..) Sinne gehören zu den konsolidierten Feldern des Verhandlungssystems Regelungen des Beschäftigungsstatus (etwa Zeitverträge, Teilzeitarbeit etc.), Arbeitszeitregelungen (z.B. Schichtarbeit), Regelungen der Lohneingruppierung und der Ausgestaltung der betrieblichen Entlohnungssysteme, individuelle Kündigungen sowie die Aushandlung von Sozialplänen bei Massenentlastungen, aber auch Belastungsabbau, Arbeitssicherheit und Unfallverhütung. Prekär dagegen ist die Verhandlung über die technisch-organisatorische Ausgestaltung der Produktionsprozesse im Rahmen betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen und die betriebliche Leistungs politik in ihrer Gesamtheit“ (ebd., S. 225).

3. Fragestellung und These

Dies ist die konzeptionelle Startlinie für den Abgleich mit den empirischen Ergebnissen insofern, als zum Zeitpunkt der Veröffentlichung von Düll/Bechtle die „Internationalisierung“ in den Verarbeitenden Industrien noch in den Kinderschuhen steckte, zumindest verglichen mit dem heutigen Stand. Aufgrund der zwischenzeitlichen ökonomischen Veränderungen lässt sich nun das Konzept des normierten Verhandlungssystems – etwas abgewandelt – in einen aktualisierten Zusammenhang stellen. Was heißt das?

In der gegenwärtigen Phase der Internationalisierung lassen sich nicht mehr nur für Großkonzerne Tendenzen internationaler Vernetzung und verteilter Arbeit feststellen. Vielmehr treiben auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) des Verarbeitenden

Gewerbes internationalisierte Arbeitsbezüge voran. Sie weiten die ersten tastenden Versuche zur Intensivierung ihres Exports durch die Beteiligung an oder den Aufbau von internationalen Produktionsnetzwerken aus. Zugleich erweitern sich ihre Internationalisierungsaktivitäten in einer räumlichen Dimension: Fanden die ersten Auslandskooperationen noch überwiegend mit Unternehmen der westeuropäischen Nachbarländer statt, rücken nun weiter entfernte Absatzmärkte bzw. Produktionsstandorte mit deutlich unterschiedlichen Arbeitskulturen (wie China, Indien etc.) in den Blick. Dadurch treffen zunehmend sehr unterschiedliche national bestimmte Kulturen, Techniktraditionen und Arbeitsstile aufeinander (vgl. Schmierl/Dunkel 2007; von Behr 2006; Mense-Petermann 2006). Industrielle Arbeit vollzieht sich immer mehr unter den Bedingungen kultureller Vielfalt und Differenz sowie Transnationalisierung.

Obgleich Internationalisierung mittlerweile den beruflichen und betrieblichen Alltag großer Teile der Belegschaften von KMU prägt, werden Veränderungen in den Arbeitsanforderungen dieser Belegschaftsgruppen nicht zum Gegenstand von tariflichen oder kollektiven Regulierungen der Interessenvertretung gemacht. Am Beispiel von Beschäftigtengruppen, die die Hauptlast der Internationalisierung tragen und zeitweilig ins Ausland entsandt werden, lassen sich derartige Lücken der Arbeitsregulierung bei internationalen Arbeitsbezügen aufzeigen. Im Wesentlichen sind diese Beschäftigten zunächst die Vertriebs- oder Kundendienstmitarbeiter, zunehmend aber auch Arbeitskräfte aus Produktion und Montage. Es handelt sich also um Ingenieure, Techniker, Monteure und industrielle Fachkräfte, die bei der Kooperationsanbahnung und beim Aufbau ausländischer Produktionsstandorte zum Einsatz kommen bzw. die für den Aufbau und die Inbetriebnahme von Maschinen und Anlagen für eine begrenzte Dauer im Ausland und vor Ort beim Kunden zuständig sind. Wir bezeichnen sie hier als Arbeitskräftekategorie der internationalen Grenzgänger (vgl. Ernst&Young 2009; Bluhm 2007; Peterson 2003).

Mit dieser Ausrichtung und Konzentration auf die Ebene der Fachkräfte unterscheidet sich der Beitrag von den mittlerweile in der Arbeits- und Industriosozilogie vorliegenden Erörterungen zu den Veränderungen in den Arbeitsbedingungen von Managern und Führungskräften (vgl. Minssen 2009a, 2009b; Hartmann 2009; Pohlmann 2009). Es wird hiermit gewissermaßen ein Typus des „Normalarbeitnehmers“ aus der industriellen Produktion in den Blick genommen und damit an einer niedrigeren Hierarchieebene angesetzt. Darüber hinaus handelt es sich bei den hier behandelten Formen von Entsendung und Grenzgängern zumindest im Hinblick auf die Absicht vor der Auslandsentsendung um kurzfristige Auslandseinsätze von unter einem Jahr (der Terminologie von Heiner Minssen zufolge würde man hier von *Abordnungen* sprechen, wohingegen von ihm Einsätze von ein bis zwei Jahren als *Versetzungen* und nur längere Einsätze von über zwei Jahren als *Entsendungen* bezeichnet werden).⁵

⁵ Eine statistisch abgesicherte Aussage zum tatsächlichen Stellenwert und Umfang dieser Auslandsentsendungen ist uns nicht bekannt. Köhlmann (2010) behauptet beispielsweise ohne Nennung einer statistischen Quelle, dass „in deutschen Großunternehmen (...) der durchschnittliche Anteil der im Ausland eingesetzten Mitarbeiter bei ein Prozent der Gesamtbelegschaft (liegt)“ (S. 29), wobei nach seiner Aussage – auch gestützt durch eine Prognose von PWC (2010) – dieser Anteil in Zukunft zunehmen wird. Der „Global Mobility Effectiveness Survey 2009“ von Ernst & Young (2009) weist allerdings folgende differenziertere Daten aus: Im Hinblick auf Kurzzeitentsendungen von unter zwölf Monaten finden sich in 5% der global befragten Wirtschaftsunternehmen (aus Industrie und Dienstleistungen) 5% der Belegschaft im Auslandseinsatz, in 11% der Unternehmen 2-5% der Belegschaft und in 10% der Unternehmen 1-2% der Belegschaft. Im Hinblick auf Entsendungen von über zwölf Monaten benennen 8% der befragten Unternehmen 5% ihrer Gesamtbelegschaft als „assignees“, 12% der befragten Unternehmen 2-5% der Belegschaft und 13% der Unternehmen 1-2% der Belegschaft. Den

In Verbindung mit den *zunehmenden Auslandsentsendungen von industriellen Fachkräften* in der mittelständischen Metall- und Elektroindustrie stellen sich damit unter Bezugnahme auf das konzeptuelle Gerüst „Normiertes Verhandlungssystem“ folgende zentrale Fragen:

- Verändert sich durch Auslandsentsendungen und internationalen Personaleinsatz die Bedeutung der konsolidierten und der prekären Verhandlungsfelder sowie ihre Relation zueinander?"
- Kommt es auch hier zur Aufweichung konsolidierter Verhandlungsfelder, wie sie Düll und Bechtle in Verbindung mit Technikeinsatz und Arbeitskräftepolitik prognostizierten?

Diese konzeptuelle Unterscheidung nutzend soll im weiteren Fortgang folgende **Kernthese** mit zwei Elementen illustriert werden:

Unsere empirischen Untersuchungen und die aktuelle Literatur zu „Expatriates“ zeigen, dass internationaler Personaleinsatz in den bekannten Großkonzernen vergleichsweise gut reguliert ist, dass aber gerade in den zunehmend international aktiven KMU die Bewältigung der Anforderungen aus Auslandseinsätzen den Expatriates und international eingesetzten Fachkräften selbst überlassen bleibt. Unter den gegenwärtigen Bedingungen dominieren persönliche Bewältigungsstrategien, allenfalls individuelles Interessenhandeln.

Die „Krise des normierten Verhandlungssystems“ wird beim internationalen Personaleinsatz im industriellen Mittelstand also um eine zusätzliche internationale Dimension erweitert. Bislang konsolidierte Verhandlungsfelder wie Arbeitsort, Arbeitszeit bzw. Reisezeit (und damit Freizeit), Belastungen, aber auch Entlohnungsgrundlagen werden ausgehöhlt; bislang bereits prekäre Verhandlungsfelder wie Qualifizierung, interne Hierarchien oder Karriereplanung werden intransparenter und weiter prekariert.

4. Internationale Personaleinsatzpolitik: Arbeiten im Auslandseinsatz und internationale Grenzgänger

Bestandteil eines verstärkten Auslandsengagements ist in den ersten Phasen der betrieblichen Internationalisierungsstrategie von Mittelständlern in der Regel eine deutliche Zunahme internationaler Aufträge durch intensivierten Export, die sich nicht nur in einer quantitativen Ausweitung von Kunden- und Produktionsaufträgen ausdrückt, sondern auch eine Vielzahl von qualitativen Neuerungen mit sich bringt. Es müssen neuartige Kundenanforderungen, die auf von den deutschen Normen abweichenden nationalen Produkt-, Qualitäts-, Technik-, Produktions-, Kennzeichnungs- und Kundennutzungsstandards beruhen, in intern handhabbare Vertriebs-, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Produktionsbedingungen transferiert werden. International geläufige Qualitätsnormen (ISO) werden in den unterschiedlichen Absatzmärkten durch dort gültige nationale Traditionen oder Richtlinien ergänzt. Unter Berücksichtigung nationaler Marktregulierungen sind eigene Logistik- und Vertriebskanäle aufzubauen, Kooperationsvereinbarungen mit bestehenden externen Marktakteuren abzuschließen und ggf. Verträge mit Handelsbevollmächtigten oder Vertriebsorganisationen zu vereinbaren. Hinzu kommt oftmals als neue, auch das inländische Stammwerk betreffende Notwendigkeit die

jeweiligen Rest bilden Unternehmen, deren Auslandsentsendungsanteil weniger als ein Prozent der Belegschaften betrifft.

Betreuung von ausländischen Kunden im inländischen Stammwerk, für die entsprechende sprachliche und personelle Kompetenzen vorgehalten werden müssen. Im Falle von stärker produktionsorientierten Internationalisierungsstrategien kommt es zu Verlagerungen von Produktionsprozessen, zur Konstituierung von verlängerten Werkbänken im Ausland und ggf. zu einer Parallelfertigung im Ausland. Zur Bewältigung grenzüberschreitender Produktionsabläufe sind sowohl im in- als auch im ausländischen Werk Verantwortlichkeiten und hierarchische Strukturen neu zu definieren.

Es entsteht mit den *internationalen Grenzgängern*, die zur Kooperationsanbahnung und zum Produktionsanlauf eingesetzt werden, eine neue Arbeitskräftekategorie mit neuartigen Kompetenzprofilen und Qualifikationsanforderungen, auf die die bekannten Selektions- und Qualifizierungspfade abzustimmen und für die besondere arbeitsrechtliche Entscheidungen zu treffen sind. Im inländischen Stammwerk müssen ausländische Kollegen angelernt werden. Dem (deutschen) Betriebsverfassungsgesetz zufolge erfordern Umschichtungen und Umstellungen im Personalbereich außerdem die Anerkennung und Berücksichtigung von Informations-, Konsultations- oder Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats. Insgesamt stellen sich neue Rahmenbedingungen für Arbeitshandeln ein. Zu nennen sind u.a. sprachliche Barrieren, möglicherweise divergierende Qualitätsvorstellungen, aber auch die Bewältigung neuer Kooperationsnotwendigkeiten, die auf die ungewohnten Begegnungen mit fremder Nationalkultur und anderen Arbeitskulturen sowie Produktionstraditionen zurückgehen.

Während KMU bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Angleichung sprachlicher und interkultureller Unterschiede sowie bei Schulungen und Anpassungen der Organisationsstruktur zumeist bereits sehr weit reichende Aktivitäten entwickelt und Fortschritte erzielt haben, zeigen die Erfahrungen, dass derzeit noch große Potenziale darin bestehen, die Anforderungen an eine internationalisierte Arbeitskultur durch eine systematische und aktive *Personaleinsatzpolitik* und durch die Nutzung von Regulierungsmöglichkeiten zu bewältigen.

Am Beispiel von Beschäftigtengruppen, die zeitweilig ins Ausland entsandt werden, lassen sich Lücken der Arbeitsregulierung bei neuen internationalen Arbeitsbezügen aufzeigen. Nahezu jedes Unternehmen, das international aktiv ist, muss unterschiedliche Beschäftigtengruppen zeitweilig ins Ausland entsenden. Die insbesondere in KMU weiter bestehenden Diskrepanzen zwischen der klassischen, inländisch geprägten Arbeitskultur und den Anforderungen an eine internationalisierte Arbeitskultur werden sichtbar an *Intransparenzen und Unsicherheiten beim Auslandseinsatz*, die in den meisten Fällen auf eine (für KMU charakteristische) unsystematische, kurzfristig agierende und reaktive Personaleinsatzpolitik zurückzuführen sind.

So finden die aufgrund der gewandelten Auslandsanforderungen geänderten Arbeits- und Produktionsbedingungen trotz der Internationalisierungsentscheidung der Unternehmen keine Verankerung in der inländischen Arbeitsorganisation; es wird versäumt, zur zeitnahen Unterstützung der Auslandskräfte auch im inländischen Stammwerk personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitzuhalten, die sich z.B. auf Ansprechpartner der Leitungsebene oder Kooperationspartner in den produktionsvorbereitenden Abteilungen bzw. in Produktion und Montage beziehen. Es werden keine Puffer bereitgestellt, die ein funktionales Äquivalent zur traditionellen inländischen Kooperationskultur darstellen könnten, welche über Zuruf und kurze Dienstwege funktioniert und dadurch schnelle Entscheidungen und Hilfestellung ermöglicht. Engpässe bei Wartung und Reparatur sind damit

vorprogrammiert. Zu der mangelnden Ressourcenausstattung kommen arbeitskulturelle Defizite: Im Stammwerk zeigt sich ein fehlendes Verständnis für die Personalsituation vor Ort im Ausland, da die Besonderheiten von Auslandsstandorten und -einsätzen den inländischen Belegschaften gegenüber nicht genügend kommuniziert wurden. Auslandskräfte sind mit einer mangelnden Unterstützung und Rückendeckung durch das Stammwerk konfrontiert, sofern ihnen bei Anfragen nicht eine gewisse Priorität eingeräumt wird. Damit hängt auch eine unzureichende Wertschätzung der Erfahrungen von Auslandskräften zusammen, die nicht selten durch Angst vor Arbeitsplatzverlust in der Stammebelegschaft stimuliert ist, wenn die betriebliche Internationalisierungsstrategie und deren erhoffte Vorteile intern unzureichend kommuniziert sind. Grenzgänger werden zumeist nicht als eine eigenständige Gruppe angesehen, sondern gelten eher als zeitlich vorübergehende Ausnahmefälle, weshalb die Werksleitungen keine Notwendigkeit für konkrete Regelungen sehen. Ein erstes Problem besteht oftmals darin, dass kein fester Zeitraum festgelegt wird, in dem die Arbeit im Ausland erledigt werden soll. Meist wird eine kurze Frist von mehreren Wochen festgesetzt, die sich dann aber wegen des oft unterschätzten Aufwands des Auslandsengagements immer wieder verlängert, wobei dies wiederum nicht über Verträge geregelt wird, sondern über kettenweise Verlängerungen der Reisetage. Es existieren keine transparenten Regeln für den Auslandseinsatz, es werden unklare, weil oft unkalkulierbare, oder nicht eingehaltene Vorhersagen zur Dauer des Auslandseinsatzes getroffen, die Mitarbeiter werden kaum auf den Aufenthalt vorbereitet, die mit dem Auslandseinsatz verbundenen Verfahrensweisen bei der Entlohnung bleiben unregelt und auch hinsichtlich der Vorgehensweise bei der Rückversetzung der Arbeitskräfte herrscht Planlosigkeit (vgl. Puck et al. 2010; Spieß/Stroppa 2010; Ziegler/Krohn 2010; Minssen 2009a, 2009b; Bluhm 2007; PWC 2007; Kühlmann/Stahl 2006).

Ein erster Befund: Die traditionelle pragmatische Arbeitskultur im Mittelstand bringt eine spezifische Internationalisierungsstrategie mit sich, die sich durch drei arbeitspolitische Besonderheiten auszeichnet:

- *Zum ersten* wird eine uneinheitliche, pragmatische, ad hoc beschlossene, evtl. widersprüchliche Internationalisierungsstrategie nach dem Prinzip von ‚trial and error‘ und mit großen Risiken verfolgt. Die Internationalisierungsentscheidung wird in der Regel ohne eine umfassende Evaluierung der sich aus ihr ergebenden internen Anforderungen bzw. Anpassungserfordernisse und ihrer Folgen getroffen.
- *Zum zweiten* setzt dieses eher unsystematische Internationalisierungsengagement stark auf die Selbstorganisation und -verantwortung der Arbeitskräfte. Auf diese Weise werden subjektive und informelle Flexibilitätssfähigkeiten der Beschäftigten erfolgreich zur Bewältigung der Internationalisierung beim Kunden oder im Auslandswerk genutzt. Für die Belegschaften stellt sich dadurch aber ein Widerspruch zwischen den beruflichen Chancen und Belastungen ein.
- *Zum dritten* findet aufgrund der quantitativ geringen Anzahl der Auslandsentsendungen bzw. der Grenzgänger keine kollektive Interessenvertretung statt. Ein Tarifvertrag hierzu besteht ebenfalls nicht.

Ein zweiter Befund: Die *Widersprüchlichkeit von Chance und Verschleiß* lässt sich exemplarisch für die drei Phasen vor, während sowie nach dem Auslandseinsatz unter dem Motto „Unklarheit und Unsicherheit des Grenzgängereinsatzes“ zusammenfassen:

- intransparente Regelungen zu den Auslandseinsätzen und unzutreffende Vorhersagen zur Dauer sowie unklare Entgeltregelungen (4.1),
- mangelnde Unterstützungsleistungen durch den heimischen Standort (4.2),
- planlose Rückkehr ins Stammwerk (4.3).

4.1 Keine transparenten Regeln für den Grenzgängereinsatz und unzutreffende Vorhersagen zur Dauer des Auslandseinsatzes

Grenzgängertätigkeiten werden anfangs relativ unsystematisch an (ausschließlich) fachlich geeignete Mitarbeiter delegiert. Da es sich um ein neues Aufgabenfeld handelt, wird zunächst nach dem Prinzip von ‚trial and error‘ vorgegangen. Aufgrund mangelnder Erfahrung lassen sich Dauer, Umfang und Häufigkeit des Einsatzes von Grenzgängern im Ausland offenbar im Voraus nur schwer abschätzen. Situations- und personenunabhängige Regeln werden nicht entwickelt:

„Über arbeitsrechtliche Regelungen ist eigentlich gar nicht gesprochen worden.“⁶

„Du hast Deine Aufgaben gehabt und hast Woche für Woche Reiseanträge gestellt. Die sind immer genehmigt worden, das ist klar, ist ja logisch, und man hat halt seinen Job gemacht.“

„Der Zeitraum war eigentlich auch offen, da hat es geheißen: ein halbes Jahr. Es sind vier Jahre draus geworden.“

Den Belegschaften werden Auslandseinsätze durch Entgeltzulagen oder besondere Vergünstigungen wie Dienstwagen, Haushaltshilfen etc. schmackhaft gemacht, die nicht selten nach der Rückkehr wieder zurückgenommen werden.

„Ich war, also da war die Rückversetzung schon geplant und alles und da habe ich mal einen Anruf gekriegt, das war im April, im Mai bin ich dann zurückgegangen, das war ein Personalentwickler, na ja, der hat mich zu einem Personalgespräch gebeten. Und das Thema, das damals zur Sprache gekommen ist, war: ‚Ja, Sie waren jetzt so lange in Tschechien und haben eine freiwillige Zulage kassiert, zu Recht oder zu Unrecht‘, hat er mir gesagt, ‚und wenn Sie wieder zurückkommen, dann streichen wir die.‘ Das war der ganze Dank von der Firma.“

4.2 Mangelnde Verankerung der Grenzgängertätigkeit in der Arbeitsorganisation sowie unzureichende Unterstützung durch Stammwerk

Grenzgänger erhalten meist keine ausreichende Hilfestellung, Unterstützung und Rückendeckung von Kollegen im heimischen Werk, wie sie für eine erfolgreiche Arbeit im Ausland erforderlich wäre. Beim Aufbau ausländischer Produktionsstätten besteht vor allem die Notwendigkeit der Unterstützung bei Service, Wartung und Reparatur der im Ausland aufgestellten Maschinen oder auch in der schnellen Versorgung mit Fertigungsunterlagen und -dokumenten.

Da die Unterstützung keinen definierten Platz im Aufgabenspektrum der Fachkräfte im Stammwerk hat, sondern eher ad hoc zu den bereits vorhandenen Aufgaben

⁶ Die Zitate stammen aus Interviews mit Grenzgängern im Rahmen der von uns durchgeführten empirischen Erhebungen.

hinzukommt, erhöht sie die Arbeitsbelastung auch an den inländischen Arbeitsplätzen:

„Maschinenreparatur, Service und die Wartung war halt ein gravierender Punkt, wo man am meisten eigentlich Unterstützung gebraucht hat, kurzfristig, vor allen Dingen kurzfristig. Und da war das eigentlich ein ständiges Problem, a) welche zu bekommen und b) schnell. Es war auch niemand da, der gesagt hat: ‚Ich unterstütze dich nicht.‘ Ganz offiziell hat sich das keiner getraut. Dann ist sie schon gekommen, wenn du sie eingefordert hast.“

„Die Leute, die ich jetzt für längere Zeit ins Ausland (vor allem Italien, USA, wo die Kunden einen längeren Vor-Ort-Service und Schulung fordern) schicke, fehlen im Hause bei der regulären Produktion. Wir brauchen eindeutig neue und mehr Projektleiter. Momentane Lösung ist die Etablierung einer Projektleiterassistentin, um einen jungen Mann schrittweise an die Verantwortung heran zu führen.“ (Geschäftsführer)

„Die gleichen Mitarbeiter, das muss man auch sagen, die werden ja doch herinnen benötigt. Und dann hat es natürlich einige Baustellen gegeben, das war zuerst mal das eigene Werk und dann erst kam das in Tschechien dran.“ (Deutscher Produktionsarbeiter)

Als Hauptgrund für die mangelnde Unterstützung lässt sich neben den arbeitsorganisatorisch nicht eingeplanten Störfaktoren durch die Schnellschüsse und unmittelbar zu bewältigenden Anfragen seitens der Auslandskollegen die Angst vor Arbeitsplatzverlusten angeben:

„Ein jeder denkt doch irgendwo an Arbeitsplatzsicherung – und: ‚Desto mehr ich da die ganze Sache unterstütze, desto mehr grab‘ ich mir mein eigenes Wasser ab‘, das war der Hintergrundgedanke meistens. Und da ist es eigentlich nur menschlich, dass da von selber nicht sehr viel kommt.“ (Deutscher Produktionsarbeiter)

4.3 Planlosigkeit bei der Rückversetzung

In gleicher Weise, wie es auch die gesamte Expatriates-Literatur konstatiert, stellte sich in unseren empirischen Fällen die Regelung der Repatriierung, also der Rückkehr der Auslandsentsandten, als das gravierendste Problem heraus. Zumeist herrscht Unklarheit in den Fragen: Wie wird sich die Rückkehr gestalten? Welches wird der künftige Arbeitsplatz sein? Welche neuen Chancen oder Belastungen sind damit verbunden? Inwieweit werden die Auslandserfahrungen im weiteren Berufs- und Karriereverlauf anerkannt?

„Zum Beispiel bei mir war die klassische Aussage das: ‚Ja, wenn du zurückkommst, dann haben wir schon Arbeit für dich und dann arbeitest du halt in der Arbeitsvorbereitung da ein bisschen mit, es ist genügend Arbeit da.‘ Es stimmte ja auch. Aber richtig aufgehoben habe ich mich da nicht gefühlt.“

„Als ich zurückgekommen bin, da war es zwar nicht so, dass ich gesagt hab: Ich habe Angst, ich habe keinen Job mehr, aber man ist ziemlich orientierungslos gewesen. Und dann hieß es: ‚O.k., dann arbeitest du ein bisschen mit, dann

mach mal da ein bisschen was und mach da ein bisschen was.' Man hat keine konkreten Aufgaben gehabt, und wenn man dann so, kann man sagen, unter Strom gestanden ist, wie es da drüben war, man hat jeden Tag eigentlich gepowert, damit das funktioniert, und dann wird man einfach von 100 auf 40 zurückgefahren. Also ich habe mir gedacht: Ja, was ist da jetzt los?"

Die hier angeführten empirischen Befunde lassen sich damit folgendermaßen auf das Gros der sich mit Auslandsentsendungen befassenden Forschung beziehen: Es genügt nicht, Fragen der internationalen Arbeit und speziell der interkulturellen Kommunikation psychologisch und lediglich situativ abzuhandeln (vgl. Kinast/Alexander 2003; Kinast 2003a, 2003b; Stumpf 2003a, 2003b). Vielmehr – und darin besteht die Stärke der Industriesoziologie – müssen die maßgeblicheren *strukturellen, (arbeits-) organisatorischen, materiellen und praktischen* Besonderheiten für eine Analyse der Veränderungen und der neuen Arbeitsanforderungen in der Analyse mit berücksichtigt werden.

5. Personal- und interessenpolitische Ansatzpunkte zur Regelung von Auslandseinsätzen

Die im letzten Abschnitt beschriebenen Besonderheiten der internationalen Personaleinsatzpolitik in KMU deuten darauf hin, dass sich aus sozialwissenschaftlicher Perspektive deutliche Handlungspotenziale für die betriebliche Personalpolitik ergeben. Eine zentrale Rolle kommt dabei nicht nur der betrieblichen Personalwirtschaft, sondern auch den Betriebsräten bzw. betrieblichen Interessenvertretungen zu. Eine präventive Personaleinsatzpolitik erlaubt es, individualvertraglich oder kollektiv über eine Betriebsvereinbarung abgesicherte Regularien zur Vermeidung von Unsicherheiten beim Auslandseinsatz abzuschließen. Diese potenziellen Regulierungsfelder betreffen im Wesentlichen drei Bereiche: Regelungen vor dem Auslandseinsatz, Regelungen zum Auslandseinsatz und Regelungen für die Rückkehr des Auslandspersonals.

Regelungen vor dem Auslandseinsatz: Eine sinnvolle Qualifizierung vor dem Auslandseinsatz geht über reine Sprachkurse hinaus und bezieht auch kulturelle Besonderheiten ein; dabei sind nicht nur die Spezifika der fremden Kultur im alltäglichen sozialen Umgang, sondern die besonderen Produktionstraditionen maßgebend, welche das sozialökonomische Umfeld der Produktion konstituieren (Logistikketten und Zulieferbeziehungen, Arbeitsmarktlage, Ausbildungshintergrund der ausländischen Belegschaft, nationalspezifische Hierarchietraditionen, System der industriellen Beziehungen etc.). Vor dem Auslandseinsatz sind mit den Arbeitskräften die besonderen arbeitsrechtlichen Bedingungen des Auslandseinsatzes zu vereinbaren. Dazu gehören beispielsweise die wesentlichen Arbeitsaufgaben, die Konsequenzen für Eingruppierung, Entgelt und Zulagen, oder auch eine zutreffende Prognose und verbindliche Zusage zur Dauer des Auslandseinsatzes sowie Vetomöglichkeiten bei potenziellen Gefahrenländern.

„Die neuen Arbeitsverträge enthalten nun den Zusatz: Bereitschaft zu Auslandseinsätzen.“ (Betriebsrat)

Im Rahmen von *Regelungen zum Auslandseinsatz* werden die Bedingungen für die Zeitdauer des Auslandseinsatzes sowie die Bereitstellung von personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen im Auslands- und Inlandswerk inklusive der Einplanung von Kapazitätspuffern im inländischen Stammwerk sichergestellt. Im Hinblick auf die

Berufs- und Karriereplanung der Auslandskräfte sind Entscheidungen über die personalpolitische und disziplinarische Zuordnung zu treffen, etwa darüber, welcher Vorgesetzte während des Auslandsaufenthalts für die Betreuung, Anweisung und Bewertung zuständig ist. Schließlich sind Klärungen dahingehend zu treffen, inwieweit und wie durch das Auslandspersonal weiterhin die Dienstleistungsfunktion des Personalbereichs oder auch die Interessenvertretungsfunktion des Betriebsrats hinsichtlich Gehaltsabrechnung, persönlicher Beratung, Reisekosten- und Spesenabrechnung etc. in Anspruch genommen werden können.

Regelungen und Vereinbarungen für die Rückkehr: Eine klassische Leerstelle bei der Internationalisierung von KMU sind Vorkehrungen für die Rückkehr des Auslandspersonals, die sich auf die Bewertung und Gratifizierung der durch kulturelle Kompetenzen angereicherten Arbeitsqualifikation sowie die Berücksichtigung in Eingruppierung und Entgelt beziehen. Im Stammwerk sind Entscheidungen hinsichtlich der Position und Funktion der Rückkehrer zu treffen. In diesem Zusammenhang sind auch Überlegungen zur betrieblichen Nutzungsstrategie anzustellen, die einen Know-how-Transfer der Rückkehrer in den Führungskreis und die Belegschaft des Stammwerks vorsieht und die strategische Multiplikatorenrolle der Rückkehrer im Hinblick auf eine interne Qualifizierung zu den Auslandsmärkten oder ausländischen Produktionsbedingungen anerkennt, um das Potenzial zum Organisationslernen in Richtung einer internationalisierten Arbeitskultur auszuschöpfen.

6. Konzeptuelle und interessenpolitische Schlussfolgerungen

Diese hier nur kurz wiedergegebenen, allerdings jeweils typischen Befunde (vgl. auch Minssen 2009a, 2009b; Bluhm 2007; Mense-Petermann 2005) lassen sich konzeptionell zurückbeziehen auf die Frage der Interessenvertretung und der konsolidierten Verhandlungsfelder. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die neuen, mit Internationalisierung verknüpften Formen der Nutzung von Arbeitskraft hebeln einige im Inland traditionell konsolidierte Verhandlungsfelder aus und prekarisieren diese.

Erstens wird das konsolidierte Verhandlungsfeld *Arbeitszeit* – und damit die Balance zwischen Arbeit und Freizeit – durch eine Tendenz zur *flexibilisierten, räumlich distanzierten Arbeitskraftnutzung* der Beobachtung der kollektiven Interessenvertretung und dadurch auch dem Zugriff der Mitbestimmung entzogen. Das lässt sich in drei Dimensionen zeigen:

- durch die Zunahme von *Überstunden* und unkalkulierbarer Mehrarbeit vor Ort, z.B. wegen der Entkopplung der Zeitstrukturen der Arbeitsabläufe im Ausland von den Arbeitszeiten und Schichten der inländischen Stammbesellschaften, Stichwort: geteilte Arbeit in unterschiedlichen Zeitzonen;
- durch das Fehlen notwendiger *Erholzeiten*, z.B. nach wiederholten, kurzfristigen Auslandseinsätzen, oder durch die nur partielle Anerkennung von Reisezeiten als Arbeitszeit.
- durch die erhöhten Anforderungen an globale Mobilität und Reisebereitschaft mit Folgen für das *Familien- und Privatleben*.

Zweitens treten im ebenfalls konsolidierten Verhandlungsfeld der *Belastungsdimension* neue *widersprüchliche* Arbeitsanforderungen auf, wenn sich z.B. aufgrund der erforderlichen Flexibilität und von Entscheidungszwängen inländische Arbeits- und Qualitätsregeln oder Dokumentationspflichten beim

Auslandseinsatz nicht einhalten lassen oder wenn es an einem disziplinarischen Verantwortlichen und Ansprechpartner mangelt. Darüber hinaus entstehen mit den besonderen Gesundheitsrisiken in Krisenregionen völlig neuartige, oftmals sehr drastische, Leib und Leben betreffende Belastungsquellen.

Drittens findet im konsolidierten Verhandlungsfeld *Entgelt* eine Entkopplung von Lohn-Leistungs-Relationen statt. Während vor dem Auslandseinsatz zumeist klare Vereinbarungen zum Umgang mit bisherigen Leistungslohnen fehlen, wird im Ausland in vielen Fällen ein durchschnittlicher Leistungslohnsatz angewandt oder es werden punktuelle, vorübergehende Zulagen gewährt, die nicht selten nach der Rückkehr wieder zurückgenommen werden. Auch ein bei klassischer Karriere im Inland mehr oder weniger stattfindender Fahrstuhleffekt (Kaminkarriere) lässt sich bei Rückkehrern nicht nachweisen.

Viertens kommen im Segment des ohnehin prekären Verhandlungsfelds *Leistungs politik* neuartige Unsicherheitssituationen und Flexibilisierungserfordernisse hinzu, z.B. hinsichtlich der Bewältigung von

- neuen, kulturell induzierten *Unsicherheiten oder Unvereinbarkeiten*, die z.B. wegen mangelnder Qualifizierung hinsichtlich interkultureller Kompetenzen oder auch wegen im Ausland abweichender Berufsprofile auftreten;
- Schnellschüssen vor Ort sowie akute, schnell zu bewältigende Anforderungen, die individuell verarbeitet werden müssen, weil sich die interkulturelle Arbeit nicht in der formellen betrieblichen inländischen Organisation und Zeitstruktur widerspiegelt.

Abschließend sei nun noch auf die Frage eingegangen, welche Konsequenzen diese Veränderungen im normierten Verhandlungsfeld durch international verteilte Arbeit für das Interessenhandeln und die Interessenvertretung der betroffenen Arbeitskräftegruppen haben: In der Tat liegt in diesen Fällen seitens der Grenzgänger eine individualisierte Bewältigungsstrategie vor; weil nicht nur kein anwendbarer Tarifvertrag existiert, sondern auch keine kollektiven betrieblichen Regelungen (wie Betriebsvereinbarungen) bestehen. Zudem wird in vielen mittelständischen Unternehmen – und das gilt auch für andere als diese Grenzgänger- bzw. Entsendefragen – der Betriebsrat über die konsolidierten Verhandlungsfelder hinaus erst dann aktiv, wenn es ihm gegenüber direkt artikulierte Beschwerden oder Klagen seitens der Kolleginnen und Kollegen gibt. Aufgrund der typischen Beschäftigtenmentalität und Arbeitskultur in mittelständischen Unternehmen unterbleiben solche formalen Beschwerden meistens, da sich die Auslandsentsandten verantwortlich für den Erfolg des eigenen Unternehmens im Ausland fühlen und dort, motiviert durch eigenen beruflichen Ehrgeiz bzw. Berufsethos, kreativ etwas Konstruktives sowie Anspruchsvolles aufbauen und zum Laufen bringen wollen. Allerdings zeigen diese Bedingungen der internationalen Personaleinsatzpolitik in KMU auch, dass sich zur Vermeidung von Belastungen in der Belegschaft deutliche Handlungspotenziale für die betriebliche Personalpolitik, die betrieblichen Interessenvertretungen und die Arbeitsbeziehungen ergäben (vgl. Hauser-Ditz et al. 2010; Siemann 2010; Jacob/Wallmichrath 2010; Zangs et al. 2010; Altmann 2010). Für die Betriebsräte bzw. betrieblichen Interessenvertretungen lässt sich aus den empirischen Befunden ein weites Feld für individualvertraglich oder kollektiv über eine Betriebsvereinbarung abgesicherte Regularien zur Vermeidung von Unsicherheiten beim Auslandseinsatz ableiten, die spezifische Regelungen vor dem Auslandseinsatz, Regelungen zum Auslandseinsatz und Regelungen für die Rückkehr des Auslandspersonals betreffen.

Nicht zuletzt stellen sich für die betriebliche und überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen (vgl. Trinczek 2010; Dörre 2010) im Zusammenhang mit der Internationalisierung von KMU und internationalem Personaleinsatz Ansatzpunkte heraus, die prekarierten Verhandlungsfelder (wieder) in konsolidierte Verhandlungsfelder zu transformieren sowie die Anforderungen an Regulierung in Tarifverträgen aufzugreifen. Die für mittelständische Betriebe typische, auf dem (Auslands-)Einsatz qualifizierter Fachkräfte basierende Arbeitskultur stünde dem kaum entgegen, sofern die Regelungslücken als Verhandlungsgegenstände im Betrieb thematisiert würden.

Literatur

- Altmann, Elisabeth (2010): Expatriates sicher entsenden. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 24-27.
- Behr, Marhild von (2006): Industriearbeit in interkulturellen Kontexten – Anforderungen und Belastungen an internationalisierten Arbeitsplätzen. In: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit, Berlin, S. 111-136.
- Behr, Marhild von/Hirsch-Kreinsen Hartmut (Hg.) (1998): Globale Produktion und Industriearbeit, Frankfurt/New York.
- Bluhm, Katharina (2007): Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik. Wiesbaden.
- BMBF (Hg.) (2006): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2006, Bonn/Berlin.
- Castells, Manuel (2001): Das Informationszeitalter I: Die Netzwerkgesellschaft, Opladen.
- Dachs, Bernhard/Ebersberger, Bernd/Kinkel, Steffen/Waser, Bruno (2006): Offshoring of production – A European perspective. Bulletin of the European Manufacturing Survey, No. 2, Karlsruhe, May 2006.
- Dörre, Klaus (2010): Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 873-912.
- Ernst&Young (2009): Global mobility effectiveness survey 2009, Zürich.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002): The Europeanisation of industrial relations in a global perspective: A literature review, Dublin.
- Haghirian, Parissa (2010): Unterschiede ernst nehmen. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 13-15.
- Hartmann, Michael (2009): Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität? In: Soziale Welt, 60. Jg., Heft 3, S. 285-303.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger/Rampeltshammer, Luitpold (2010): Transnationale Mitbestimmung? Frankfurt/New York.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2010): Multinationale Unternehmen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 597-617.
- Jacob, Laura/Wallmichrath, Kirsten (2010): Genau hinschauen lohnt sich. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 10-12.
- KfW/Creditreform/IfM/RWI/ZEW (Hg.) (2007): Den Aufschwung festigen – Beschäftigung und Investitionen weiter vorantreiben. Mittelstandsmonitor 2007 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Kinast, Eva-Ulrike/Thomas, Alexander (2003): Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen. In: A. Thomas/E. Kinast/S. Schroll-Marchl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 243-256.

- Kinast, Eva-Ulrike (2003a): Interkulturelles Training. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 181-203.
- Kinast, Eva-Ulrike (2003b): Interkulturelles Coaching. In: A. Thomas/E. Kinast/S. Schroll-Marchl (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 217-226.
- Kühlmann, Torsten/Stahl, Günter (2006): Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, S. 673-698.
- Kühlmann, Torsten (2010): Thesen zum Management von Auslandsentsendungen. Stand der Praxis und Herausforderungen. In: Personalführung, Heft 8, S. 28-35.
- Lazonick, William (2004): Corporate restructuring. In: Thompson, Paul/Tolbert, Pamela/Batt, Rosemary/Ackroyd, Stephen (Hg.): Oxford handbook of work and organization. Oxford.
- Lüthje, Boy/Schumm, Wilhelm/Sproll, Martina (2002): Contract Manufacturing. Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche. Frankfurt/New York.
- Meil, Pamela/Heidling, Eckhard/Schmierl, Klaus (2003): Die (un-)sichtbare Hand. Nationale Systeme der Arbeitsregulierung in der Ära des Shareholder Value – Ein internationaler Vergleich: Deutschland, Frankreich, USA, Forschungsberichte aus dem ISF München, München.
- Mense-Petermann, Ursula (2005): Unternehmen im Transnationalisierungsprozess – Zum Problem der Herstellung de-facto-akzeptierter Entscheidungen in transnationalen Integrationsprozessen. In: Soziale Welt, Heft 4, S. 381-397.
- Mense-Petermann, Ursula (2006): Transnationalisierung. Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe auf dem Prüfstand. In: Berliner Journal für Soziologie, 16. Jg. Heft 3, S. 393-411.
- Minssen, Heiner (2009a): Bindung und Entgrenzung, Frankfurt/New York.
- Minssen, Heiner (2009b): Karriere durch Auslandsentsendungen? In: ÖZS, 34. Jg., Heft 4, S. 41-59.
- Moldaschl, Manfred/Ludwig, Joachim/Schmierl, Klaus (2007): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. In: Ludwig, Joachim/ Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (Hg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München und Mering, S. 11-19.
- Peterson, Richard (2003): The use of expatriates and inpatriates in Central and Eastern Europe since the Wall came down. In: Journal of World Business, 38. Jg., S. 55-69.
- Pohlmann, Markus (2009): Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie. In: KZfSS, 61. Jg., Heft 4, S. 513-534.
- PricewaterhouseCoopers (PWC 2007): Der Mehrwert internationaler Mitarbeiterinsätze, www.pwc.de.
- Pries, Ludger (2010): Warum pendeln manche Migranten häufig zwischen Herkunfts- und Ankunftsregion? In: Soziale Welt, 61. Jg., Heft 1, S. 69-88
- Puck, Jonas/Neyer, Ann-Katrin/Dennerlein, Tobias (2010): Diversity and conflict in teams: a contingency perspective. In: European Journal of International Management, Vol. 4, No. 4, S. 417-439.
- Schmierl, Klaus/Pfeiffer, Sabine (2005): Die Lego-Logik der kapitalistischen "Netzwerkökonomie" - Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik. In: Faust, Michael/Funder, Maria/ Moldaschl, Manfred (Hg.): Die Organisation der Arbeit, München/Mering 2005, S. 43-66.
- Schmierl, Klaus/Dunkel, Wolfgang (2007): Das Konzept Arbeitskultur - Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur. In: Schmierl, Klaus (Hg.): Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur, München, S. 9-26.
- Schmierl, Klaus (2007a): Arbeitskulturen und Interessenvertretung bei international verteilter Arbeit von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Schmierl, Klaus (Hg.): Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur, München, S. 173-200.

- Schmierl, Klaus (2007) (Hg.): Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur, München.
- Schmierl, Klaus/Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Huchler, Norbert (2007): Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit. In: Ludwig, Joachim/ Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (Hg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München und Mering, S. 79-84.
- Siemann, Christiane (2010): Die üppigen Zeiten sind vorbei. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 4-8.
- Spieß, Erika (2004): Standards, Stile, Identitäten. In: SSIP-Mitteilungen Sonderheft 2003, Berlin, S. 3-7.
- Spieß, Erika/Stroppa, Christina (2010): Soziale Unterstützung, Stresserleben und Zufriedenheit beim Auslandsaufenthalt. In: Zeitschrift für Personalführung, 24. Jg, Heft 3; S. 290-296.
- Stumpf, Siegfried (2003a): Interkulturelle Kompetenz und Kooperation in Unternehmen. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 229-242.
- Stumpf, Siegfried (2003b): Interkulturelle Arbeitsgruppen. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 340-353.
- Trinczek, Rainer (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 841-872.
- Windeler, Arnold/Wirth, Carsten (2010): Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 569-596.
- Tholen, Jochen/Cziria, Ludovit/Hemmer, Eike/Kozek, Wieslawa/Masfeldova, Zdenka (2006): Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa – Fallstudien zu den Arbeitsbeziehungen in Polen, Tschechien und der Slowakei, München und Mering.
- Thomas, Alexander (2006): Interkulturelle Handlungskompetenz – Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. In: Arbeit, 15. Jg., Heft 2, S. 114-125.
- Thomas, Alexander/Schroll-Machl, Sylvia (2003): Auslandsentsendungen: Expatriates und ihre Familien. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 390-415.
- Zangs, Gesche/Gojani, Luizim/Bastian, Philipp (2010): Transparenz für alle Beteiligten. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 16-18.
- Ziegler, Maik/Krohn, Melanie (2010): Den Kulturschock vermeiden. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 30-31.

Hans-Jürgen Urban¹

Arbeitspolitik unter (Nach-)Krisenbedingungen – Gute Arbeit als Strategie –

„Strategien sind erfolgsorientierte Konstrukte, die auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen beruhen. *Strategische Akteure* sind strategisch denkende und (inter-)agierende Handlungsträger. *Strategisches Handeln* ist zeitlich, sachlich und sozial übergreifend ausgerichtet und an strategischen Kalkulationen orientiert. *Strategische Politik* meint eine an strategischen Bezügen orientierte und strategisch angelegte Politik; sie weist auf einen bestimmten Typ von Politik hin, der sich von anderen Politiktypen (Routinepolitik, situative Politik etc.) abgrenzen lässt.“ (Raschke/Tils 2007: 127, Herv. i. Original)

Eine politische Strategie ist ein voraussetzungsvolles Unterfangen. Sie bedarf der Definition von Zielen, die über die Logiken und Zwänge situativer Konstellationen hinweg Bestand haben; sie bedarf zum Handeln entschlossener und fähiger Träger; und sie bedarf einer systematischen Analyse der strategischen Umwelt, eines angemessenen Strategiestils und nicht zuletzt der Fähigkeit zu einer strategischen Neuorientierung etwa infolge veränderter Rahmenbedingungen. Diese anspruchsvollen Erfolgsvoraussetzungen gelten umso mehr für strategische Projekte in Politikfeldern, die sich in einer rasanten Umbruchperiode befinden. Um ein solches handelt es sich beim Politikfeld Arbeit. So unterschiedlich Analysen über die Entwicklungstrends in der Arbeitswelt auch ausfallen und so divergierend Strategieempfehlung aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auch begründet sein mögen – dass sich die Arbeitswelt am Beginn des 21. Jahrhunderts in einem tiefgreifenden Umbruchprozess befindet, scheint sicher.

Bei den gegenwärtigen gewerkschaftlichen Anstrengungen für eine Humanisierung der Arbeitswelt handelt es sich um ein solches voraussetzungsvolles Unterfangen. Dies gilt insbesondere für die Initiative Gute Arbeit der IG Metall. (Pickshaus/Urban 2009 und 2010) Sie versucht, über die unterschiedlichen Realitäten der Arbeitswelt hinweg ein gemeinsames arbeitspolitisches Projekt aufzulegen. Sie intendiert einen Diskussionsprozess, an dessen Ende sich die Gewerkschaften als strategische Akteure der Gestaltung der Arbeitswelt definieren. Und sie will einen Verständigungsprozess mit den beteiligten Akteuren befördern, der Chancen und Risiken unterschiedlicher Strategie- und Politikstile und Erkenntnisse über geeignete oder kontraproduktive Rollenverständnisse beinhaltet.

Dabei ist die arbeitspolitische Lage nach der „großen Krise“ des Finanzmarkt-Kapitalismus genauer zu betrachten. Unsere These lautet: Dank der Wirkung der „automatischen Stabilisatoren“ des deutschen Sozialstaates und umfassender, vor allem arbeitszeitpolitischer Interventionen in den Betrieben konnten Wirtschaftswachstum und Arbeitsmarkt nach dem Krisentiefpunkt 2009 relativ schnell stabilisiert werden. Auch wenn die Rede vom „deutschen Arbeitsmarktwunder“ mit Vorsicht zu genießen ist, da sie Entwicklungen wie den Abbau von Beschäftigung im

¹ Dr. phil. Hans-Jürgen Urban, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

produzierenden Gewerbe und die Prekarisierung der Arbeit unterbelichtet, so erwies sich der deutsche Arbeitsmarkt in der Krise als vergleichsweise robust und scheint die wirtschaftliche Erholung mit einer signifikanten Nachfragesteigerung nach Arbeitskräfte einher zu gehen. (Möller 2010; Herzog-Stein et al. 2010) Doch dieser Entspannung auf dem Arbeitsmarkt steht eine forcierte Restrukturierung in den Unternehmen gegenüber, die mit weitreichenden Auswirkungen auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen und die Gesundheit der Beschäftigten einhergeht. (Kieselbach et al. 2009; WSI-Mitteilungen 2010) Offensichtlich gehen beschäftigungspolitische Entspannung und arbeitspolitische Problemzuspitzung Hand in Hand. Sie erweisen sich als parallel verlaufende Entwicklungen, die die Handlungskonstellationen von betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften im Übergang von der Krisen- zur Nach-Krisen-Konstellation prägen und denen beide bei der Ausgestaltung ihrer Handlungsagenda Rechnung tragen müssen. Das wirft Fragen der arbeitspolitischen Strategie auf.

Arbeitspolitische Strategieansätze – Versuch einer Typologie

So eindeutig der Übergang zum Finanzmarkt-Kapitalismus und seinem Shareholder Value-Regime eine humanisierungsfeindliche arbeitspolitische Umwelt in den Betrieben generiert, so uneindeutig scheinen bis heute die „Strategiestile“ (Raschke/Tils 2007: 117ff.), mit denen die Akteure auf die neuen Kontextbedingungen zu antworten suchen. Das gilt sowohl mit Blick auf das Management bzw. die in ihm um Dominanz ringenden Managementfraktionen als auch für die betriebliche Interessenvertretung und die auch dort vorfindbaren unterschiedlichen Strategiepräferenzen. Das gilt nicht minder für die arbeitsweltorientierten Gewerkschaftspolitiken, die sich ebenfalls entlang der strategischen Grundorientierungen und arbeitspolitischen Deutungsmuster voneinander unterscheiden.

Bisher fehlen weitgehend Versuche, die Unübersichtlichkeit in den strategischen Optionen, mit denen die Schlüsselakteure (Management, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften) auf die Umbrüche in den Betrieben antworten, zu überwinden. Einen ersten Ansatz der analytischen Differenzierung von produktionsparadigmatischen Handlungsorientierungen hat Michael Schumann vorgenommen. Er unterscheidet zwischen einer auf Innovation, Requalifizierung und Partizipation setzenden High-Road-Strategie und einem „amerikanische(n) Pfad des 'Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-Preiswettbewerbs'“ (so erneut Schumann 2008: 381). Zweifelsohne erweist sich diese Unterscheidung als hilfreich, um „Billiger-Strategien“ von „Besser-Strategien“ zu scheiden (dazu Wetzels 2005). Gleichwohl tut sie sich schwer – so unsere These – bei der Analyse der inneren (In-)Konsistenzen und der mitunter ambivalenten Arbeitsfolgen der jeweiligen Strategien. Wir möchten daher vorschlagen, diese Defizite durch eine erweiterte Typologisierung zu beheben, die die vorfindbaren Strategievarianten stärker nach den Schlüsselakteuren, Strategiezielen und -stilen sowie den zentralen Politikarenen unterscheidet und die zugleich die Dichotomie der High-Road/Low-Cost-Differenzierung und ihre analytische Unempfindlichkeit gegenüber den Ambivalenzen vor allem der High-Road-Strategie überwindet.

In diesem Sinne möchten wir vorschlagen, drei unterschiedliche Typen von arbeitspolitischen Strategieansätzen zu unterscheiden: einen Cost-Cutting-Ansatz, einen innovations- und wettbewerbsorientierten Ansatz sowie einen arbeitskraftzentrierten Ansatz (vgl. Schaubild). Zu dieser Typologie gelangen wir über

die einschlägige, letztlich auf Max Weber zurückgehende Methode der Bildung von Idealtypen.²

Schaubild: Typen arbeitspolitischer Strategieansätze

	Cost-cutting-Ansatz	Innovations- und wettbewerbsorientierter Ansatz	Arbeitskraftzentrierter Ansatz
Strategisches Ziel	Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung	Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation	Profilierung der Interessen der abhängigen Arbeit im Wettbewerb
Strategischer Akteur	Management	Betriebliche Interessenvertretung (mit gewerkschaftlicher Unterstützung) und „aufgeklärtes Management“	Betriebliche Interessenvertretungen mit gewerkschaftlicher Unterstützung
Politikstil des strategischen Akteurs	aggressiv-konfliktorientiert	kooperativ-pragmatisch	gegenmachtorientiert-konfliktorisch
Relevanz des Strategieziels „Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens“	zentraler Bezugspunkt	zentraler Bezugspunkt	Wettbewerbsfähigkeit wird als „muss“, nicht als Strategieziel anerkannt
Relevanz von (hohen) Humanisierungsstandards in der Arbeit	Humanisierungsstandards allenfalls Restgröße	Humanisierungsstandards gleichrangig mit Wettbewerbsfähigkeit	Humanisierungsstandards zentraler Bezugspunkt
Arenen	Betrieb	Betrieb	Betrieb sowie Arenen der Branchen-, Struktur- und Sozialpolitik
Interessenpolitisches Kapital-Arbeit-Modell	Konfrontation	„Innovations-Pakt“ auf Grundlage gemeinsamer (Wettbewerbs-) Interessen	Interessenkompromiss als Resultat konfliktorischer Aushandlung
Stellenwert eigener Innovations-Konzepte	nachrangig	Zentraler Bezugspunkt	Mittel zum Zweck erfolgreicher Interessenpolitik

Quelle: eigene Darstellung

² Da die idealtypische Sortierung arbeitspolitischer Strategieentwürfe dahingehend kritisiert wurde, sie übersehe in den Betrieben anzutreffende Mischformen der hier unterschiedenen Typen, möchte die folgende Erläuterung für etwas mehr Klarheit über die Intensionen dieser Vorgehensweise sorgen. Nach Max Weber handelt es sich bei einem idealtypischen Begriff bekanntlich nicht um die real existente oder normativ gewünschte Wirklichkeit. Der Idealtypus, der „in seiner begrifflichen Reinheit ... nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar“ ist, stellt vielmehr ein „Gedankenbild“ dar, das „bestimmte Beziehungen und Vorgänge des historischen Lebens zu einem in sich widerspruchslosen Kosmos gedachter Zusammenhänge“ vereinigt. Es handelt sich also um ein analytisches Konstrukt, das „durch gedankliche Steigerung bestimmter Elemente der Wirklichkeit gewonnen ist“ und das „die Eigenart dieses Zusammenhangs an einem Idealtypus pragmatisch veranschaulichen und verständlich machen“ will. Erkenntnisse über die Wirklichkeit liefert der Idealtypus, indem das begrifflich reine Gedankenbild mit den zu untersuchenden realen Zusammenhängen verglichen wird, um „in jedem einzelnen Falle festzustellen, wie nahe oder wie fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht.“ (Weber 1968) Die Sortierung der sozialen Realität über die Bildung von (Ideal-)Typologien läuft also auf die Reduktion von Komplexität um der Gewinnung analytischer Erkenntnisse willen hinaus.

Der Cost-Cutting-Ansatz

Der vor allem auf der Kostenseite ansetzende arbeitspolitische Ansatz kann als Cost-Cutting-Ansatz beschrieben werden. Er läuft im Kern auf eine Strategie hinaus, die mehr Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Kosten, insbesondere Arbeitskosten, zu realisieren sucht. Sie wird in der Regel vor allem von den shareholder-value-orientierten Fraktionen des Managements getragen und in aggressiv-konfliktorientierten Strategien gegenüber den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen zum Ausdruck gebracht. Über diesen Weg werden nicht nur einzelne Humanisierungsstandards von Arbeit infrage gestellt, vielmehr geraten auch bisher gültige Humanisierungsleitbilder aus wettbewerbspolitischen Gründen unter die Räder. Soweit überhaupt auf der strategischen Agenda präsent, werden Kriterien einer gesundheitsverträglichen und Beteiligung ermöglichenden Arbeitsgestaltung zu Restgrößen degradiert. Die zentrale Handlungsarena dieser Strategie ist der Betrieb, wobei eine „lohnnebenkostensenkende“ Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik auf politischer Ebene zwar keine unverzichtbare Voraussetzung, aber eine willkommene Ergänzung darstellt.

Cost-Cutting-Strategien dieser Art verzichten in der Regel auf tradierte Formen der Kooperation von Kapital und Arbeit. Durch das Primat der Kostenreduzierung sind alle Formen der Konfliktaustragung willkommen, die die systematische Unterordnung der Arbeits-, Verteilungs- und Beschäftigungsinteressen der Beschäftigten unter die Renditebenchmarks befördern. Gestaltungskonzepte innovativer und partizipativer Arbeitspolitik haben in dieser Strategie keinen systematischen Ort.

Die Unzulänglichkeiten dieses Ansatzes liegen gerade mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des deutschen Wirtschafts- und Industriestandortes auf der Hand. Die Vernachlässigung von Qualitätssicherung und Innovationen, die strategische Orientierung auf preisliche Wettbewerbsfähigkeit, die systematische Vernachlässigung der Produktivitäts- und Profitabilitätspotentiale gesundheitsförderlicher und partizipativer Arbeitsformen und nicht zuletzt die Konfliktkosten einer Konfrontationsstrategie gegenüber Beschäftigten und Interessenvertretungen erweisen sich als strukturelle Defizite. Im Rahmen einer auf preisliche Wettbewerbsfähigkeit und kurzfristige Profitmaximierung orientierten Unternehmensphilosophie hat dieser Ansatz gleichwohl Attraktivität. Dies kommt nicht zuletzt in der Tatsache zum Ausdruck, dass sie mitunter gar als strategische Antwort auf die arbeitspolitischen Herausforderungen der Gegenwart formuliert wird (dazu Dechmann et al. 2008).

Der innovations- und wettbewerbsorientierte Ansatz

Diesem Cost-Cutting- oder „Billiger“-Ansatz kann idealtypisch ein „Besser“-Ansatz gegenüber gestellt werden. Dieser teilt die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit als zentrales strategisches Ziel (auch) arbeitspolitischer Maßnahmen, wählt jedoch einen anderen Weg zu dessen Erreichung. Statt Kostenwettbewerb dominiert der Blick auf Innovationen. Statt Wettbewerbsvorteile durch verringerte Arbeitsentgelte und entgrenzte Arbeitszeiten anzustreben, stehen die Produktivitätspotentiale betrieblicher Modernisierungsstrategien im Vordergrund.

Auch setzt dieser Strategieansatz gegenüber den betrieblichen Interessenvertretungen und mit Blick auf die Nutzung der Arbeitskräfte andere Akzente. Im Vordergrund stehen kooperativ pragmatische Kapital-Arbeit-Modelle, die mitunter auch die institutionalisierte Form betrieblicher Innovations- und Produktivitätspakte auf der Grundlage betrieblicher Standortverträge annehmen. Zugleich geraten Strategien des Erhalts und die Erneuerung von arbeitspolitischen

Humanisierungsstandards nicht umstandslos unter die Räder betrieblicher Wettbewerbsstrategien, sondern erhalten auf der unternehmenspolitischen Agenda einen durchaus prominenten Status. Die strategischen Schlüsselakteure sind mithin die betriebliche Interessenvertretung (ggf. mit gewerkschaftlicher Unterstützung) sowie die „aufgeklärten“ Managementfraktionen. Dass in dieser Strategiewelt innovativen Konzepten der Arbeitsgestaltung ein hoher Stellenwert zukommt, ergibt sich aus der Logik dieses Ansatzes.

Es scheint evident und bedarf keiner ausführlicheren Begründung, dass und warum dieser Ansatz die Defizite eindimensionaler Cost-Cutting-Strategien überwindet. Seine Sensibilität gegenüber der wettbewerbsfördernden Wirkung partizipativer Arbeitsmodelle, die systematische Wertschätzung hoher Qualitätsstandards mit Blick auf Arbeitsprozesse und -produkte, und nicht zuletzt auch die Vorteile kooperativ-pragmatisch ausgehandelter Interessenkompromisse zwischen Kapital und Arbeit begründet seine arbeitspolitische, letztlich auch betriebswirtschaftliche Überlegenheit. Betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften seien daher, so schlussfolgert etwa Michael Schumann, gut beraten, die High Road auszubauen und Widerstand gegen einen Pfadwechsel zu organisieren. „Soweit eine Unternehmenspolitik die Wettbewerbsfähigkeit durch Pfadwechsel zu einer Low-Cost-Produktionsstrategie anpeilt, stabilisiert Widerstand die Einhaltung des bisher betriebenen High-Road-Weges. Eine zunächst auf Abwehr und Schutz gerichtete Politik schafft damit zugleich Grundlagen und Ansatzpunkte für innovative Arbeitspolitik.“ (Schumann 2008: 383)

Der wettbewerbs- und innovationsorientierte Strategieansatz setzt also vor allem auf die Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit und versucht, betriebliche Wettbewerbssteigerungen und gute Arbeit gleichermaßen zu realisieren. Er versteht sich als ein Ansatz, der nicht zuletzt mehr ökonomische Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit *durch* humane Arbeit anvisiert. Und dieser Anspruch, effizienter werdender Wertschöpfungsprozesse mit den arbeitspolitischen Interessen der Beschäftigten in Übereinstimmung bringen zu können, macht zweifelsohne seine wirtschaftliche und politische Attraktivität aus. Gleichwohl weist auch er eine Schwachstelle auf. Diese resultiert aus der in den Betrieben immer wieder vorfindbaren Gleichzeitigkeit und Koexistenz innovativer Arbeitsmodelle und schlechter Arbeitsbedingungen, in der die „janusköpfige Wirkung“ (Michael Schumann) eben auch innovativer Produktionskonzepte zum Ausdruck kommt. Mit anderen Worten: Gerade innovative Modelle leistungspolitischer und arbeitsorganisatorischer Rationalisierung sind vielfach mit systematischen Interessenverletzungen der Beschäftigten verbunden. Die Entgrenzung von Leistungsanforderungen und Arbeitszeiten, die Prekarisierung und Intensivierung von Arbeit sowie die Segmentierung und machtpolitische Schwächung der Belegschaften gehen eben oftmals nicht mit simplen Cost-Cutting-Strategien, sondern vielfach auch mit neuen Produktionskonzepten einher, die sich durchaus innovativer und beteiligungsorientierter Arbeitsorganisations-Modelle bedienen. Mit anderen Worten: Auch innovative Arbeit kann schlechte Arbeit sein.

Der arbeitskraftzentrierte Ansatz

Diese Einschätzung könnte Ausgangspunkt einer dritten Strategievariante sein, die sich als arbeitskraftzentrierter Ansatz der Arbeitspolitik beschreiben ließe. Nicht die Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung oder Innovationen, sondern Schutz und Profilierung der Interessen der abhängigen Arbeit stellen das strategische Zentrum dieses Ansatzes dar. Betriebliche Wettbewerbsfähigkeit wird als Voraussetzung und Überlebensbedingung auf

profitgesteuerten Märkten anerkannt, jedoch nicht zum zentralen Strategieziel erhoben. Stattdessen rücken die Arbeitskraft- und Subjektinteressen der Beschäftigten und die Stärkung von Humanisierungsstandards ins strategische Zentrum der Politik. Schlüsselakteure dieses Ansatzes sind Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, die auf die Durchsetzung arbeitspolitischer Standards durch Stärkung von Gegenmacht setzen. Interessenkompromisse zwischen Kapital und Arbeit werden weniger als Ausdruck gemeinsamer wettbewerbspolitischer Interessen, sondern eher als Resultate konfliktorischer Aushandlungsprozesse gedacht und konzipiert. Eigene, innovative Gestaltungskonzepte sind in dieser Strategie unverzichtbare Bestandteile einer arbeitsorientierten Interessenpolitik. Und da die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume umso größer sind, je weniger der externe Wettbewerbsdruck betriebliche Handlungsspielräume einengt, gehören wettbewerbsdämpfende Regulierungen auf branchen- und strukturpolitischer Ebene als integrale Bestandteile zur arbeitskraftzentrierten Strategie.

Die kurze Skizze dieses strategischen Ansatzes weist deutliche Überschneidungen mit dem Strategietyp innovationsorientierter Arbeitspolitik auf. Beide lehnen quantitative Kostensenkungs- und Dumpingstrategien zur Stärkung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit ab und setzen auf die Produktivitätspotentiale innovativer Arbeitspolitiken. Beide kennzeichnet eine hohe Wertschätzung arbeitspolitischer Gestaltungskonzepte und beide gehen von der realistischen Einschätzung aus, dass arbeits-, beschäftigungs- und leistungspolitische Fortschritte schließlich durch das Nadelöhr von Interessenkompromissen zwischen Kapital und Arbeit zuwege gebracht werden müssen. Differenzen bestehen vor allem in der Platzierung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit auf der interessenpolitischen Agenda, in der Konfliktintensität arbeitspolitischer Strategien und in der Engführung bzw. Ausweitung der Arenen, in denen für eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik gerungen werden muss (siehe Schaubild).

Erweiterter Strategieansatz

Die Bildung von Idealtypen arbeitspolitischer Strategieansätze erweist sich als produktive Methode, die empirische Realität in den betrieblichen Praxen zu ordnen sowie Differenzen und Gemeinsamkeit zwischen existenten oder möglichen Politiken heraus zu arbeiten. Dabei kann mit Recht darauf verwiesen werden, dass insbesondere die hier unterschiedenen innovationsorientierten und arbeitskraftzentrierten Strategieansätze in ihrer Eindeutigkeit in der betrieblichen Realität nicht vorkommen, sondern in vielfältigen Mischformen existieren oder gedacht werden sollten. Während die Bildung von Idealtypen durch die gedankliche Steigerung besonders relevanter Elemente der Wirklichkeit zu Idealbildern gelangt, mit denen existente oder gedachte Strategien mit Erkenntnisgewinn abgeglichen werden können, dürften sich die Probleme in den Betrieben und die vorfindbaren Bemühungen der Akteure, diese zu bewältigen, auch zukünftig der begrifflichen Reinheit und kosmischen Widerspruchsfreiheit eines Idealtypus entziehen. Gefordert sind strategische Realtypen arbeitspolitischen Handelns, in denen sich der innovationsorientierte Ansatz mit dem arbeitskraftorientierten Ansatz verschränken dürfte, um nicht die Beschäftigteninteressen in den Restrukturierungs- und Innovationsprozessen unter die Räder kommen zu lassen. Gute Arbeit im Sinne des arbeitskraftorientierten Ansatzes ist deshalb immer auch als Bestandteil innovativer Arbeitsgestaltungskonzepte zu denken; Konzepte, die sich freilich der Risiken

unternehmerischer Innovationsstrategien für gute Arbeit bewusst bleiben und auch auf Gegenmachtfähigkeit als zentraler Gestaltungsressource nicht verzichten wollen.

Schlüsselakteure eines solchen erweiterten Strategieansatzes sind Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, die auf die Durchsetzung arbeitspolitischer Standards über eigene innovative Gestaltungskonzepte setzen. Ob dies in einer konfliktorischen Auseinandersetzung oder eher in einem konsensualen Prozess zu Ergebnissen führt, wird durch die jeweilige Kräftekonstellation der Akteure bestimmt. Und da die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume umso größer sind, je weniger der externe Wettbewerbsdruck betriebliche Handlungsspielräume einengt, gehören wettbewerbsdämpfende Regulierungen auf branchen- und strukturpolitischer Ebene zu einer solchen Strategie. Dazu gehört auch die Einflussnahme auf die gesellschaftlichen Bedingungen der Produktion, wie sie etwa durch Infrastruktur und Bildung konstituiert werden. Dazu gehören ferner stabile sozialpolitische Rahmenbedingungen, die eine Beeinträchtigung der Humanressourcen durch Angst, Unsicherheit, Erschöpfung usw. verringern und somit innovative Arbeit durch die Entfaltung der Potenzen der lebendigen Arbeit überhaupt erst ermöglichen.

Aufgrund der arbeitspolitischen Problemzuspitzung in der Nach-Krisen-Ära werden solche Strategiefragen – nicht nur der Arbeitspolitik – in den Gewerkschaften intensiv diskutiert werden müssen. Sie gehören als essentielles Themenfeld zum Wissenschaft-Praxis-Dialog, den die IG Metall mit ihrem Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung seit 2009 zu etablieren versucht (IG Metall 2010).

Ausblick: Gute Arbeit in einer postdemokratischen Arbeitswelt?

Die Benennung von Räumen und Strategieproblemen in diesen Feldern lassen Komplexität und Schwierigkeitsgrade einer integralen Arbeitspolitik deutlich werden. Zugleich, so hoffen wir, konnten Hinweise gegeben werden, wo sinnvolle und notwendige Ansatzpunkte für weiteren politischen Fortschritt in diesen Feldern zu finden sind. Gleichwohl verleitet eine so schwierige Handlungskonstellation schnell dazu, eigene Ansprüche hinter das eigentlich Notwendige zurückzuschrauben, um sich mit den selbstformulierten Zielen nicht zu weit von dem zu entfernen, was als „machbar“ gilt. Um einen solchen Fall könnte es sich bei dem Ziel der Demokratisierung von Arbeit im Finanzmarktkapitalismus handeln. Das Strategieziel „demokratische Arbeit“ blitzt zwar in den unterschiedlichen Analysen und Strategieempfehlungen rund um eine neue Arbeitspolitik immer wieder auf. Ein elaboriertes strategisches Konzept „demokratische Arbeit“ fehlt jedoch.

Selbstredend kann auch der vorliegende Beitrag dieses Defizit nicht beheben. Es bedarf umfassender, kollektiver Anstrengungen aller beteiligten Akteure, um zu einer realitätstauglichen Analyse der strategischen Umwelt, der Benennung sinnvoller strategischer Zwischenziele sowie der Formulierung angemessener Strategieziele zu gelangen. In der Hoffnung, einen Impuls für eine solche kollektive Anstrengung aussenden zu können, möchten wir am Ende unseres Beitrages einige Gedanken zu diesem Problemkomplex formulieren. Zweifelsohne sind Facetten und Einzelfragen, die sich im weiteren Sinne mit dem Thema der Demokratisierung der Arbeit befassen, nicht gänzlich aus der gewerkschaftlichen und arbeitspolitischen Strategiedebatte verschwunden (Demirovic 2008). Sie tauchen in unterschiedlichen Diskussionszusammenhängen und verbunden mit unterschiedlichen Realisierungseinschätzungen immer wieder auf: in der Debatte um direkte Partizipation der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer unmittelbaren Arbeits- und Leistungsbedingungen (Becker/Brinkmann/Engel 2008), in der Diskussion um die

Sicherung der betrieblichen wie der Unternehmensmitbestimmung und nicht zuletzt in der Debatte um die Perspektive einer Demokratisierung der Finanzökonomie. Gleichwohl fügen sich diese Facetten nicht zu einem Gesamtbild und einer Realisierungsstrategie zusammen.

Zweifelsohne kann auch an zurückliegende Debatten über Mitbestimmung am Arbeitsplatz ebenso wie an wirtschaftsdemokratische Konzepte angeknüpft werden. Dennoch werden daran orientierte Analysen und Strategieempfehlungen angesichts einer grundlegend veränderten Realität schnell an Grenzen stoßen. Es gilt, ein Leitbild demokratischer Arbeit im Finanzmarktkapitalismus zu formulieren und an angemessenen Umsetzungsstrategien zu arbeiten. Eine solche Konzeption, dies könnte ein Zwischenergebnis der bisherigen Debatte sein, muss zweifelsohne als eine Mehrebenen-Konzeption formuliert werden. Will sagen: Sie muss die direkte Arbeitsumwelt des Einzelnen, den Raum des gesamten Unternehmens sowie die Arenen der nationalen (sowie der europäischen und globalen?) Wirtschaftspolitik als Räume einer Demokratisierung von Arbeit wahrnehmen; und sie muss die Einzelforderungen für diese Räume zu einer Gesamtkonzeption kombinieren und über die Wechselwirkungen der Entwicklungen in den unterschiedlichen Ebenen nachdenken. Mit anderen Worten: Demokratische Arbeit erfordert Demokratiepoltik am Arbeitsplatz, im Unternehmen und in der Gesellschaft. Nur als integriertes Gesamtkonzept ist das Strategieziel demokratische Arbeit unter den Bedingungen des heutigen Kapitalismus denkbar.

Sicherlich wird eine elementare Frage die nach der institutionellen Absicherung von individuellen und kollektiven Einflussmöglichkeiten der Lohnabhängigen, ihrer Interessenvertretungen und einer zielführenden Wirtschaftspolitik sein. Dennoch möchten wir auf einen Aspekt verweisen, der durch die Einbeziehung von Colin Crouch's These des „post-demokratischen Zeitalters“ ins Blickfeld rückt (Crouch 2008). Crouch geht davon aus, dass in den kapitalistischen Gesellschaften des Westens seit geraumer Zeit untergründige Entwicklungen im Gange sind, die an den Fundamenten der politischen Demokratie rütteln. Crouch's These von der »Postdemokratie« versucht diese Entwicklungen an die Oberfläche zu heben und sie auf den Begriff zu bringen. So diagnostiziert er eine Mixtur aus Passivität der Bevölkerung, ausgeklügelten Manipulations- und Marketingstrategien der politischen Eliten und einer ausufernden politischen Lobbymacht der transnational agierenden Unternehmen als eine Gefahr für die Demokratie, die sich insbesondere in den Regierungsperioden der »neuen Sozialdemokratie« herausgebildet und verfestigt habe.

Für Crouch resultiert der postdemokratische Zustand, der gleichsam die Niedergangsperiode der Demokratie in ihrer parabelförmigen Geschichte darstellt, nicht aus der offenen Infragestellung oder Zerstörung der entsprechenden staatlichen Institutionen, sondern eher aus sozialen und politischen Prozessen, die die Voraussetzungen und Funktionsprinzipien demokratischer Verfahren erodieren lassen. »Dabei kommt es mir vor allem auf eine These an: Während die demokratischen Institutionen formal weiterhin vollkommen im Takt sind (und heute sogar in vielerlei Hinsicht weiter ausgebaut werden), entwickeln sich politische Verfahren und die Regierungen zunehmend in eine Richtung zurück, die typisch war für vordemokratische Zeiten: Der Einfluss privilegierter Eliten nimmt zu, in der Folge ist das egalitäre Projekt zunehmend mit der eigenen Ohnmacht konfrontiert.« (ebd.: 13) Verstärkt wird diese Bedrohung der Demokratie durch den parallel verlaufenden Machtverlust der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung.

Natürlich dürfte sich der Versuch, Deutungsmuster aus Couch's Post-Demokratie-Diagnose in die Arbeitswelt zu übertragen, schnell mit dem berechtigten Einwand

konfrontiert sehen, dass der Demokratisierungsgrad, der die Gesellschaften des regulierten Wohlfahrtsstaates-Kapitalismus auszeichnete, in ihrer kapitalistischen Ökonomie nie erreicht wurde. Denn so viel politische Demokratie auch gewagt wurde – der Betrieb blieb selbst im Wohlfahrtsstaat eine weitgehend demokratiefreie Zone. Und dennoch scheint uns eine andere Facette der Post-Demokratie-These auf die Arbeitswelt anwendbar. Crouch betont, dass sich der Niedergang der Demokratie weniger durch die Infragestellung formal-demokratischer Institutionen, als vielmehr durch die Unterminierung der Voraussetzungen demokratischer Prozesse vollzieht. Kann diese Unterscheidung mit Blick auf die politische Demokratie nicht die Unterscheidung zwischen formal intakten Mitbestimmungs-Institutionen und den arbeitspolitischen Voraussetzungen realer Beteiligungsprozessen in der Arbeitswelt anregen? Allen immer wiederkehrenden Versuchen der Einschränkung betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtlicher Arbeitnehmerrechte zum Trotz: Nicht minder bedeutende Hürden für ein demokratisches Arbeitsleben resultieren u. E. aus den neuen Formen kapitalmarktinduzierter Rationalisierungen. Die Entgrenzung von Leistungsanforderungen und Arbeitszeit, die Inszenierung unternehmensinterner Märkte, die damit einhergehende „Vermarktlichung“ von Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie die zeitpolitische Diktatur der kurzen Fristen infolge überzogener Renditemaßstäbe aus der Finanzökonomie – alle diese Entwicklungen tragen dazu bei – gleichsam unterhalb der Ebene der offenen Infragestellung institutioneller Mitbestimmungsrechte – demokratische Prozesse zu blockieren oder leerlaufen zu lassen. Mit anderen Worten: Vermarktlichte und entgrenzte Arbeit wird niemals demokratische Arbeit sein, wie erfolgreich institutionelle Einfluss- und Mitbestimmungsrechte auch verteidigt werden können.

Träfe diese Sicht der Dinge zu, hätte dies weitreichende Folgen. Etwa für das Verhältnis von Mitbestimmung und Gute Arbeit. Geht die traditionelle Sichtweise davon aus, dass demokratische Teilhabe- und Mitbestimmungsrechte vorausgehen müssen, da nur so Einflusskanäle und Instrumente einer humanen Arbeitsgestaltung zu realisieren seien, so würde der post-demokratisch geschärfte Blick die gegenläufige Wirkungsbeziehung hervorheben. Aus dieser Perspektive wären Beteiligung und Mitbestimmung nicht Voraussetzungen humaner Arbeit, sondern die humanisierungspolitische Regulierung entgrenzter, vermarktlichter und indirekt gesteuerter Arbeit wäre gleichermaßen der inhaltliche Ansatzpunkt wie das interessenpolitische Nervenzentrum, um vorhandene institutionelle Teilhabe- und Mitbestimmungsrechte mit neuem Leben füllen zu können. Aus der arbeitspolitischen Aufgabe der Rücknahme von entfremdeter Arbeit, der Überwindung bornierter, macht- und statusbegründeter Hierarchien, der Einebnung der Gräben zwischen dem Shop floor und den indirekten Bereichen, der Qualifizierung und teilautonomen Arbeitsorganisation erwachsen neue demokratische Impulse, um derartige Fortschritte gegen ihre Instrumentalisierung für finanzmarktorientierte Verwertungsstrategien abzusichern. Dies würde das Verhältnis von Mitbestimmung und guter Arbeit nicht gänzlich umkehren. Gleichwohl würde es auf die Grenzen einer institutionenfixierten Vorstellung demokratisierter Arbeit verweisen. Und es würde die Qualität leistungs- und arbeitspolitischer Standards für die Realisierung demokratischer Teilhabemöglichkeiten jenseits institutioneller Rechte und Einflusskanäle hervorheben. Offensichtlich gilt es nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch im Betrieb des Finanzmarkt-Kapitalismus post-demokratischen Zuständen entgegenzuwirken. Die Arbeitspolitik hat einen unverzichtbaren Beitrag dazu zu leisten.

Literatur

- Becker, Karina/Ulrich Brinkmann/Thomas Engel (2008): „Hybride Beteiligung“ im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6, S. 305-311.
- Crouch, Colin (2008): Postdemokratie, Frankfurt.
- Dechmann, Uwe/Arno Georg/Gerd Peter (2008): Die Rettung der Produktionsarbeit in Deutschland durch S. Gryglewski – Ein Debattenbeitrag, in: Arbeit und Leistung – gestern & heute, Hilde Wagner (Hrsg.), Hamburg, S. 57-66.
- Demirovic, Alex (2008): Mitbestimmung und Perspektiven der Wirtschaftsdemokratie, in: WSI-Mitteilungen 7/2008, S. 387-393.
- Herzog-Stein, Alexander/Fabian Lindner/Siman Sturm/Till van Treeck (2010): Vom Krisenherd zum Wunderwerk? Der deutsche Arbeitsmarkt im Wandel. IMK-Report November.
- Kieselbach, Thomas u. a. (2009): Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. München/Mehring.
- IG Metall Vorstand (2010): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben (erarbeitet vom Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung), Frankfurt.
- Möller, Joachim (2010): The German labor market response in the world recession – de-mystifying a miracle, in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, Jg. 42, Nr. 4, S. 325-336.
- Pickshaus, Klaus/Hans-Jürgen Urban (2009): Gute Arbeit als Strategie – Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften – Ausgabe 2009, Frankfurt, S. 99-104.
- Pickshaus, Klaus /Hans-Jürgen Urban (2010): Krisenopfer Gute Arbeit? Gewerkschaftliche Arbeitspolitik in der Krise des Finanzmarkt-Kapitalismus, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften – Ausgabe 2010, Frankfurt, S. 39 ff.
- Raschke, Joachim/Ralf Tils (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden.
- Schumann, Michael (2008): Kampf um Rationalisierung – Suche nach neuer Übersichtlichkeit, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7, S. 379-386.
- Weber, Max (1968): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen.
- Wetzel, Detlef (2005): „Tarif aktiv“ – „besser statt billiger“. Leitprojekte für eine veränderte Praxis, in: Richard Detje/Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 161-171.
- WSI Mitteilungen (2010): Schwerpunkttheft: Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten. Heft 7, Juli.

Arbeits- und Industriosozilogische Studien
Jg. 4, Heft 1, Februar 2011, S. 58

Forschungsprojekt: Ansprüche an Arbeit und berufliche Entwicklung von „NormalarbeitnehmerInnen“

Das Forschungsprojekt untersucht, inwiefern die Beschäftigten durch den Wandel der Arbeitswelt, die Beschäftigungsunsicherheit und *durch die in den öffentlichen Diskursen an sie adressierten, widersprüchlichen* Erwartungen verunsichert sind und wie sich diese Entwicklungen auf ihre Anspruchshaltungen an die Arbeit und ihre biographischen Orientierungen auswirken. *Das Projekt* nimmt die „NormalarbeitnehmerInnen“ in den Blick, also Facharbeiter/innen und mittlere Angestellte aus dem industriellen Sektor *und* den privaten und den öffentlichen Dienstleistungen, die zum Zeitpunkt der Erhebung nicht unmittelbar von Personalabbau oder Prekarisierung bedroht sind. Da die Erhebung für einen Zeitraum geplant ist, in dem die Beschäftigten bereits Erfahrungen mit den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise gemacht haben, werden auch erste Analysen über die Verarbeitung der Wirtschaftskrise möglich sein. Somit kann das Projekt mit seinen Untersuchungsergebnissen zur subjektiven Perspektive und zu den Anspruchs- und Wertorientierungen der Beschäftigten einen Beitrag für die Entwicklung gesellschaftspolitischer Konzepte und Initiativen leisten.

Die Fragestellungen des Projekts richten sich auf die Ansprüche an die Arbeit und die berufliche Entwicklung, die Wahrnehmung von Realisierungsmöglichkeiten und -hemmnissen, *auf* den Umgang mit Unsicherheit und die artikulierte Kritik der Interviewten. *Diese Entwicklung von Anspruchshaltungen* will das Projekt bezogen auf die persönlichen Lebensentwürfe und Arbeitsorientierungen analysieren. Hierfür ist eine prospektiv-biographische *Erhebungsmethode* angemessen: In Interviews über Pläne, Wünsche, erwartete Realisierungsmöglichkeiten und -restriktionen für die weitere Entwicklung der Erwerbsbiographie und die Qualität der Arbeit auf der einen Seite, über die bisherige Biographie und die hier beobachtbaren Veränderungen von Anspruchshaltungen auf der andern Seite werden persönlich relevante Anspruchshaltungen und ihre Veränderung durch Verunsicherung und Wirtschaftskrise deutlich. Die Biographie ist *dabei* Zugangsweise, nicht selbst das Untersuchungsziel. Bei der Erarbeitung generalisierender Schlussfolgerungen bezieht das Projekt vorliegende quantitative Daten zu den Arbeitsansprüchen und -orientierungen der Beschäftigten ein.

Das Projekt will durch den Fokus auf die zum Zeitpunkt der Erhebung relativ wenig direkt Bedrohten herausarbeiten, welche generalisierende Breitenwirkung die Flexibilisierung und Prekarisierung der Beschäftigung im Allgemeinen und die Erfahrungen der Wirtschaftskrise im Besonderen über den Bereich der unmittelbar massiv Betroffenen hinaus für die Entwicklung von Anspruchshaltungen gewinnt. Anders formuliert: Wie verarbeiten die (noch) nicht prekär Beschäftigten und diejenigen, die (noch) nicht unmittelbar von Personalabbau betroffen oder bedroht sind (aber vermutlich Verunsicherung und Angst empfinden), diese Prozesse und Diskurse?

Durchführende Stelle: Institut für Sozialforschung an der Goethe-Universität Frankfurt/M.

Projektteam: Dr. Stefanie Hürtgen, Dr. habil. Stephan Voswinkel

Förderung: Hans-Böckler-Stiftung

Laufzeit: 9/2010 - 8/2012

Kontakt: huertgen@soz.uni-frankfurt.de; voswinkel@em.uni-frankfurt.de; www.ifs.uni-frankfurt.de/forschung/arbeitsansprueche

Forschungsprojekt: TRUST – Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen

Hochqualifizierte Wissens- und Entwicklungsarbeit ist in der Automobilindustrie fast ausschließlich Projektarbeit. Dabei kooperieren verschiedene Unternehmen, Fachdisziplinen und Unternehmenskulturen. Die Interessen der Partner können sich unterscheiden und teilweise widersprüchlich sein. Solche heterogenen Kooperationen stellen besonders kleine und mittelständische Unternehmen vor immer wieder neue Anforderungen und Risiken.

Vertrauen ist in solchen Projekten unerlässlich, um die Kooperation fruchtbar zu gestalten und die Kreativität und Stabilität der Prozesse zu erhöhen. Situativ können aber Loyalitätskonflikte und Macht- und Ressourcenkämpfe zwischen den Partnern auftreten.

Deshalb ist Projektarbeit gerade in global organisierter Kooperation Gegenstand weit reichender organisatorischer, juristischer und technischer Formalisierung. Diese Formalisierung wirkt aber oft nicht nur vertrauensförderlich, sondern auch vertrauensverhindernd, etwa durch übertriebene Kontrolle und ausufernden Aufwand. Es fehlen bisher konkrete Handlungsempfehlungen, wie die Spannungen zwischen Flexibilität, Stabilität und Vertrauen aufgelöst werden können.

Das Projekt erforscht, wie Vertrauen in unternehmensübergreifenden Projekten bei möglicherweise wechselnder Konstellation der Partner generiert werden kann. Drei Faktoren stehen dabei im Blickpunkt: die verschiedenen Arten von Projektorganisation und -struktur, die Regulierung der Projektorganisation auf formeller und informeller Ebene und die Rolle des Vertrauens in der Zusammenarbeit. Es geht darum, wie Vertrauen entsteht und immer wieder neu gebildet wird, wie eine vertrauensförderliche Projektorganisation aussieht und welche Kompetenzen die Mitarbeiter dafür benötigen.

Diese Fragen werden gemeinsam mit Zulieferunternehmen der Automobilindustrie untersucht. Dabei stehen die impliziten Fähigkeiten der Beschäftigten in der Teamarbeit im Mittelpunkt – sowohl im Umgang mit formalen Strukturen als auch jenseits davon. Es geht um die Ausprägungen von Erfahrungswissen und Arbeitsvermögen im alltäglichen Innovationshandeln und um deren Rolle beim Aufbau von Vertrauen in Kooperationsprozessen.

Durchführende Stelle: TU Darmstadt Institut für Soziologie; TU Darmstadt DiK (Datenverarbeitung in der Konstruktion); ISF München; Fraunhofer IAO Stuttgart; FAST e.V.

Projektteam: Prof. Dr. Reiner Anderl; Udo-Ernst Haner; Brigitte Petendra; PD Dr. habil. Sabine Pfeiffer; Siegfried Roth; Stefan Sauer; Prof. Dr. Rudi Schmiede; Dr. Christian Schilcher; Klaus-Peter Stiefel; Diana Völz; Mascha Will-Zochol; Marc Ziegler

Koordination: Technische Universität Darmstadt, Fachgebiet Arbeit, Technik und Gesellschaft am Institut für Soziologie

Kooperationspartner:

- Unternehmenspartner: Marquard GmbH; EM engineering methods AG

- Beratungs- und Verbandspartner: IG Metall Vorstand, Abt. Bildungspolitik; Mann + Hummel GmbH; RLE Rhein Main Produktentwicklungsgesellschaft GmbH; Umicore AG & Co. KG; VIA Consult GmbH & Co. KG; Zentralverband der Elektro- und Elektronikindustrie (ZVEI); ZF Sachs AG;

Förderung: Aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds. Betreuung: Projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen.

Laufzeit: August 2009 bis Juli 2013

Homepage: www.trust-teamwork.de

Kontakt: schilcher@ifs.tu-darmstadt.de

Forschungsprojekt: WamoPro – Wandlungsfähigkeit durch modulare Produktionssysteme

Problemstellung

Eine Vielzahl bereits bekannter Wandlungstreiber, wie neue Technologieentwicklungen oder schwankende Stückzahlen, wirken auf die Produktionssysteme der Unternehmen ein. Die Optimierung von Produktionssystemen hinsichtlich wechselnder und nicht planbarer Anforderungen wird somit für Unternehmen zunehmend erfolgsentscheidend.

Ein konkreter Wandlungsbedarf durch ändernde Produkt- und Marktanforderungen, neue Technologieentwicklungen, schwankende Stückzahlen etc., der von Unternehmen zwar wahrgenommen wird, ist jedoch nicht in Richtung und Intensität messbar. Dieser Wandlungsbedarf entsteht meist nicht sprunghaft, sondern kontinuierlich. Vor diesem Hintergrund gilt es, die aktive Gestaltung der Wandlungsfähigkeit als stetigen und kontinuierlichen Verbesserungs- bzw. Wandlungsprozess zu verstehen. Desweiteren muss man davon ausgehen, dass es auch zu gravierenden Innovationssprüngen (diskontinuierlicher Wandel) kommen kann. Um in solchen Situationen schnell agieren und reagieren zu können, sollten einem Unternehmen technologisch und organisational umsetzbare, betriebswirtschaftlich rentable Handlungsoptionen zur Verfügung stehen, um so eine optimale Wandlungsfähigkeit vorhalten zu können.

Projektziel

Das Ziel des Verbundprojektes ist die Entwicklung und Implementierung einer ganzheitlichen Methode zur Erreichung einer optimalen Wandlungsfähigkeit durch die Konfiguration modularer Produktionssysteme. In diesem Zusammenhang steht der Begriff Produktionssystem nicht nur für eine technische Einheit, sondern für die Verbindung dieser mit dem Menschen und der Organisation. Es erfolgt eine Modularisierung der bestehenden Produktionssysteme in Module innerhalb der drei Dimensionen Technologie, Organisation und Personal. Im Zuge der Modularisierung und der Synchronisation kann es sowohl zu einer Erweiterung um neue Module innerhalb der drei Dimensionen, als auch zu einer Optimierung sowie zu einer Aussortierung vorhandener Module kommen. Auch die Analyse der Substituierbarkeit sowie der Wechselwirkungen einzelner Module werden Teil der Fragestellung sein. Unter besonderer Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Aspekten werden hieraus modulare Produktionssysteme konfiguriert und in das Gesamtsystem eines Unternehmens eingegliedert.

Innerhalb des Projektes sollen stets durch diese Gestaltungsmöglichkeiten, in Bezug auf den Wandlungsbedarf von Unternehmen sowie die daraus resultierende Entwicklung von Handlungsalternativen und Wandlungsmaßnahmen in Abhängigkeit der Variablen Innovation und Zeit, sowohl kontinuierliche als auch diskontinuierliche Wandlungsmaßnahmen ermöglicht werden.

Durchführende Stelle: Technische Universität Dortmund, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriesoziologie und weitere Partner

Projektteam: Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Dipl.-Ök. Tobias Wienzek

Projektkoordination: Festo Lernzentrum Saar GmbH, Lehrstuhl für Produktionssysteme Ruhr-Universität Bochum

Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Projektträger PTKA Karlsruhe im Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“.

Laufzeit: September 2010 bis August 2013

Projektkoordination und Ansprechpartner: Prof. Dr. Hartmut Kirsch-Kreinsen, Dipl.-Ök. Tobias Wienzek

Link zur Projektseite: www.wamopro.de

Forschungsprojekt: Selbstständig statt hilfebedürftig? Die
Gründungsförderung durch Einstiegsgeld

Die Einführung des Einstiegsgelds als Gründungsförderung im SGB II im Jahr 2005 verfolgt das Ziel, nachhaltige und erfolgreiche Gründungen von Personen im Niedrigeinkommensbereich zu fördern. Im Vergleich zu anderen Aktivierungsstrategien soll dieser Weg für die Gründer und ihre Haushalte mittel- bis langfristig ein besserer Weg sein, um ihren Lebensunterhalt dauerhaft (weitgehend) unabhängig von öffentlicher Unterstützung bestreiten zu können. Ferner wird damit das Ziel verfolgt, die Anzahl der Hilfebedürftigen zu reduzieren. Nicht zuletzt spielt auch die politische Zielsetzung, das Gründergeschehen in Deutschland stärker zu positionieren, eine Rolle. Vor diesem Hintergrund soll geklärt werden, wie sich die Gründungsförderung durch das Instrument des Einstiegsgelds als Zusammenspiel organisationaler und individueller Praktiken darstellt und welche Rolle dabei dem institutionellen Setup des Einstiegsgeldes zukommt.

Forschungsperspektive: Die Verbindung von Grundsicherung für Arbeitssuchende und Gründungsförderung zum Aufbau einer selbstständigen Existenz, wie sie das Instrument des Einstiegsgelds leisten soll, stellt eine komplexe und widerspruchsvolle Anforderung dar.

Im Mittelpunkt einer Untersuchung der Wirksamkeit der Förderung durch Einstiegsgeld sehen wir deshalb die Frage: Unter welchen Bedingungen kann ein im Allgemeinen höchst anspruchsvolles und voraussetzungsvolles Gründungsprojekt von Personen erfolgreich geplant und umgesetzt werden, die sich gerade mit der Erfahrung des Scheiterns am Arbeitsmarkt und des Eingestehens eigener Hilfebedürftigkeit konfrontiert sehen? Wo kann wirkungsvolle Unterstützung ansetzen und wie muss sie gestaltet sein? Dabei rückt die Praxis der Fallbearbeitung als konkrete Interaktion von Mitarbeitern der Grundsicherungsstellen und ALG II-Empfängern in den Mittelpunkt der Analysen. Diese Perspektive wird ergänzt um die Fragestellung, mit welchen rechtlichen und organisatorischen Vorgaben versucht wird, die Praxis der Einstiegsgeldvergabe zu beeinflussen und wie diese vor Ort wirken. Außerdem wird der Frage nachgegangen, in welchem Verhältnis die finanziellen, sachlichen und persönlichen Zuwendungen zu den individuellen Gründungsabsichten, und verfügbaren Ressourcen (ökonomischer, sozialer oder kultureller Art) stehen. Mit anderen Worten: Lassen sich Charakteristika ausmachen, die nachhaltigere Gründungen von kurzfristig scheiternden unterscheiden?

Methode: Das Forschungsdesign wird so gestaltet, dass die verschiedenen Untersuchungsdimensionen sowohl ihrer jeweiligen Eigenlogik entsprechend getrennt bearbeitet als auch in ihrem Zusammenhang systematisch analysiert werden können. Untersuchungsdimensionen sind a) die organisationalen Entscheidungsstrukturen, b) die konkrete Praxis der Fallbearbeitung und c) das Gründungsvorhaben (Motive, Kontexte, Situationsdeutung und Erfolgsbewertung aus der Perspektive der Gründer). Die drei Dimensionen werden unter Einbeziehung der jeweiligen Interaktionen entlang der Gründungsphasen verfolgt. Untersucht werden vorwiegend positive Förderbescheide, die zu einer Gründung geführt haben.

Durchführende Stelle: ISF München e.V.

Projektteam: Prof. Dr. Hans J. Pongratz, Dipl.-Soz. Petra Schütt

Förderung: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg (IAB)

Laufzeit: 12/2010 bis 02/2014

Projektpartner: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Dr. Stefan Bernhard, Forschungsbereich C2 Grundsicherung und Aktivierung
Ludwig-Maximilians-Universität München, Dipl.-Soz. Lisa Abbenhardt, Lehrstuhl Prof. Dr. Katharina Inhetveen, Department Institut für Soziologie

Kontakt: Hans.Pongratz@isf-muenchen.de, www.isf-muenchen.de/projektdetails/137