

Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen*

Martin Baethge

Es war meines Wissens Daniel Bell, der als erster Wissen als systematische Kategorie in die Gesellschaftstheorie eingeführt hat. In seinem 1973 erschienenem Buch „The Coming of Post-Industrial Society“ argumentiert Bell, dass mit dem „theoretischen Wissen“ ein neues Entwicklungsprinzip auf den Plan getreten sei und die in der Industriegesellschaft dominierende Ordnung der Arbeit und des Kapitals (Privateigentum) sich abzulösen anschicke. Bell nannte dies das neue axiale Prinzip, das, worum sich die Gesellschaft in ihren zentralen Bereichen – Wirtschaft, Politik, Sozialstruktur – in Zukunft drehen würde (vgl. Bell 1975). Was bereits an dieser Stelle festzuhalten ist, weil es für meine weitere Argumentation von Belang ist: Bell spricht nicht allgemein und in unspezifischer Weise von Wissen, sondern hat eine besondere Art von Wissen im Auge, wenn er auf „theoretisches Wissen“ abstellt. Theoretisches Wissen ist ein systematisch außerhalb der unmittelbaren Arbeits- und Lebenswelt erzeugtes und reproduziertes Wissen, das einer eigenen Entwicklungslogik folgt. Seine Herstellungsstätten sind Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen, also Institutionen, die – unter keinem unmittelbaren Handlungszwang stehend – Wissen und Erkenntnis hervorbringen und weitergeben sollen. Sie folgen damit einer anderen institutionellen Ordnung als Produktionsbetriebe oder andere Organisationen der Erwerbsarbeit, welche die gesellschaftliche Entwicklung der Industriegesellschaften – so Bell – mit ihrer Orientierung auf unmittelbare Wertschöpfung, Produktivität und Gewinnerzielung so wesentlich geprägt haben.

Den von Bell angesprochenen Wandel institutioneller Ordnungen wird man sich nicht als schlagartigen Austausch einer Ordnung – in unserem Fall derjenigen der Arbeit – durch eine andere – hier die des Wissens – vorstellen dürfen. Er vollzieht sich vielmehr als Verschiebung der Gewichte im praktischen Verhältnis der Ordnungen zueinander. Bezogen auf mein Thema interessiert mich dementsprechend die Frage, wie sich die Verschränkung der Ordnungen der Arbeit und des Wissens in der Praxis vollzieht und mit welchen Problemen und Widersprüchen dieser Prozess verbunden ist. Hierbei gehe ich davon aus, dass die Ordnung der Arbeit ebenso eine hohe Bedeutung für die Realität der Wissensentwicklung hat wie umgekehrt die Ordnung des Wissens für die Organisation der Arbeit.

Im Anschluss an Bell setzte eine breite populärwissenschaftliche Debatte über die Wissensgesellschaft große Hoffnungen über ein neues Zeitalter des Wissens – freilich im Gegensatz zu Bell in den meisten Wortmeldungen mit einem höchst unspezifischen Begriff von Wissen – in die Welt: Wissen würde zum beherrschenden Organisationsmedium aller gesellschaftlichen Bereiche werden und zugleich in der Erwerbsarbeit die unqualifizierten Jedermannstätigkeiten zum Verschwinden bringen. Die Realität sah anders aus. Sie war auf der einen Seite tatsächlich in den meisten frühindustrialisierten Gesellschaften von einer beträchtlichen Bildungsexpansion, auf der anderen vom Fortbestehen einer Ungelerntenpopulation und unqualifizierter Arbeit geprägt, wies also sozialstrukturelle eine stark gesplante Bildungs-

* Vorlesung zum Abschluss meiner amtlichen Lehrtätigkeit am 5. November 2004.

bzw. Wissensentwicklung in neuen Ausdrucksformen auf, und die Ordnung der Arbeit dankte mitnichten ab.

Warum wachsen die Bäume der „Wissensgesellschaft“ nicht in jene Höhen, die die Rhetorik verspricht? Warum produziert die Zunahme von Wissen zugleich neue Formen des Unwissens? Ich meine das jetzt nicht im Sinne jener geläufigen wissenschaftstheoretischen Dialektik, dass jeder Erkenntnisfortschritt mit der Entdeckung neuer Fragen und neuer Zonen des Unbekannten verbunden ist, sondern vielmehr vor allem in der sozialstrukturellen Dimension, dass mit der Durchsetzung besserer Bildungschancen auch die „relative Ungleichheit von Bildungsergebnissen größer geworden ist“ (Mayer 2000, S. 205), und die Schattenseite der Expansion von Bildung in der Erhaltung bzw. Neuerschaffung eines Bildungspauperismus liegt, dass Bildungszertifikate an Marktwert und Relevanz für Statuszuweisung verlieren und große Areale unqualifizierter Arbeit erhalten bleiben, selbst wenn zugleich ein absoluter und – mehr noch – ein relativer Anstieg qualifizierter Beschäftigung unübersehbar ist.

Die Fragestellung erscheint nicht grundsätzlich neu. In den 60er Jahren lief vor allem im angloamerikanischen Raum eine intensive Debatte über soziale Verwerfungen im Gefolge einer konsequenten Zuordnung von gesellschaftlichen Positionen zu Bildungszertifikaten. Diese sogenannte „Bildungsmeritokratie“-Debatte (vgl. Arrow 1974, Blau 1974, Berg 1971, Young 1961) fand in den 70er und 80er Jahren in der Bundesrepublik einen Ableger in der Diskussion über einen Verdrängungswettbewerb, in dem Höherqualifizierte geringer Qualifizierte aus ihren Beschäftigungspositionen verdrängen. Wir haben damals genügend Argumente dafür vorgetragen, warum eine solche lineare Vorstellung einer negativen Bildungsspirale die Realität der Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem nicht trifft und die Bildungsangebotsseite eine produktive Rolle in der Beschäftigungsstruktur und Arbeitsorganisation spielen kann und auch tatsächlich gespielt hat (vgl. Baethge/Teichler 1984).

Unter den Bedingungen hochentwickelter, aber zugleich stark segmentierter Bildungssysteme wie das deutsche stellt sich heute das Problem neu und radikaler, und ist mit unserer damaligen Antwort auf die Debatte über Verdrängungswettbewerb nicht mehr angemessen zu beantworten.

Die Antwort auf diese Fragen ist nur empirisch zu geben, und genau hier liegt der Mangel der meisten theoretischen Konzepte zur Wissensgesellschaft. Sie sind im Ansatz zumeist makrotheoretisch fundiert. Das heißt, sie thematisieren den von ihnen behaupteten Wandel zur Wissensgesellschaft auf der Ebene der Sozialstruktur insgesamt und des Verhältnisses der großen Institutionen zueinander (Wissenschaft, Politik, Arbeit, Markt usw.), vernachlässigen damit aber fast zwangsläufig die Mikroebene der betrieblichen Organisation der Arbeit, des Zusammenlebens in Haushalten sowie der Alltagskommunikation. Sie verlieren damit aus dem Blick, wie struktureller und institutioneller Wandel in den konkreten Arbeits- und Lebensverhältnissen klein gearbeitet wird und wie diese Verarbeitung auf die Makroebene von Sozialstruktur und Institutionengefüge zurückwirkt. Dass dieses der Fall ist und dass die Mikrobereiche, auch wenn sie in institutionelle Regulierungen eingebunden sind, einen Eigensinn entwickeln, bedarf keiner Begründung mehr. Es ist gerade für den hier in Rede stehenden Zusammenhang von Arbeit und Bildung/Wissen sehr früh und prägnant durch die mittlerweile klassischen Untersuchungen von Kohn (Class and Conformity 1969) und Kohn/Schooler (Work and Personality 1983) in der Weise nachgewiesen worden, dass die Grade der Komplexität und umgekehrt der Restriktivität von Arbeit auf die elterlichen Erziehungsziele und Bildungsaspirationen durchschlagen und die Chancen von Kindern mit Vätern, die einer komplexen Tätigkeit mit hohen Dispositionsspielräumen nachgehen, eine bessere Ausbildung zu erhalten, deutlich größer sind als die der Kinder von Vätern, die unter restriktiven Arbeitsbedingungen stehen. In jüngster Zeit haben wir diesen Zusammenhang noch einmal für das Erwachsenenalter analysiert. Unsere Repräsentativ-Studie zum Verhältnis von Bildungsdispositionen und Kompetenzen

für Lebenslanges Lernen und Arbeitserfahrungen zeigt zu unserer eigenen Überraschung, dass die Lernförderlichkeit der Arbeit von allen geprüften Variablen das größte Gewicht bei den für Lebenslanges Lernen entscheidenden Kompetenzen der Selbstorganisationsfähigkeit und beim Weiterbildungsverhalten hat (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004).

Wollen wir die Entwicklung von Wissen und Kompetenz in der Gesellschaft verstehen, müssen wir sehr genau darauf schauen, was sich in den unterschiedlichen Mikrobereichen tatsächlich abspielt. (Dies ist –nebenbei bemerkt– auch die Legitimation und unersetzbare Funktion qualitativer, auf Mikroprozesse bezogener Sozialforschung für die Gesellschaftstheorie.) Unter der Prämisse, dass die Interdependenz von Arbeit und Wissen nach wie vor eine hohe Bedeutung für das Bildungsschicksal der Menschen hat, will ich den Blick auf die empirischen Zusammenhänge von Arbeitsorganisation und Wissensentwicklung in den Unternehmen richten und die Zusammenhänge in vier Schritten zu analysieren versuchen:

1. Analyse der Erwerbsarbeit unter dem Aspekt ihrer Wissensintensität
2. Strukturelle Ursachen für die Gleichzeitigkeit wissensintensiver und wissensarmer Arbeitsformen
3. Der strategische Wandel von implizitem zu explizitem Wissen
4. Die soziale Bedeutung des fortbestehenden Spannungsverhältnisses zwischen Wissen und Arbeit

1. Aktuelle Erscheinungsformen von Erwerbsarbeit

Den ersten Punkt möchte ich entlang der Frage abhandeln: Haben wir uns geirrt? Es ist vielleicht nicht verkehrt, sich in einer Abschiedsvorlesung auch mit der eigenen Vergangenheit auseinander zu setzen, soweit diese ins Zentrum des Themas stößt:

Mit dem „wir“ sind die Verfasser der beiden Studien zur Entwicklung der Arbeit angesprochen, mit denen das SOFI Mitte der 80er eine relativ breite Aufmerksamkeit in den wissenschaftlichen und politischen Diskussionen erregen konnte. Beide Studien, die von Horst Kern und Michael Schumann zur Entwicklung der industriellen Produktion, die unter dem Titel „Das Ende der Arbeitsteilung?“ bekannt geworden ist, und die von Herbert Oberbeck und mir zur Dienstleistungsarbeit („Zukunft der Angestellten“) kamen unabhängig voneinander und auf der Basis auch unterschiedlichen methodischen Vorgehens zu einer recht ähnlichen Interpretation der Entwicklung der Arbeit: die Zukunft der Arbeit werde nicht mehr bestimmt sein von tayloristischen Arbeitsformen, sondern von komplexen Tätigkeiten mit ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten. Kern/Schumann sprechen von neuen, das meint ‚nachtayloristischen‘ Produktionskonzepten, die einen „Sprung in der Entfaltung der Produktivkräfte“ (S. 320) bewirken, und die zur „Wiedereinführung von Produktionsintelligenz“ (S. 322) führen würden. Dies geschehe nicht im Einzelfall, sondern auf breiter Ebene und liege begründet in strukturellen Zwängen, denen die Unternehmen unterworfen seien. Deswegen sprechen die Autoren von Paradigmenwechsel in der Arbeitsorganisation. Ihr Resümee: „Kapitalverwertung selbst erfordert den Umbruch in der Nutzung von Arbeitskraft. Je mehr die Produktkonzeptionen auf die Erzeugung hochkomplexer Qualitätsartikel hinauslaufen und die Produktionskonzepte auf den breitflächigen Einsatz der neuen Technologien abzielen, um so mehr bietet sich als optimales Arbeitseinsatzkonzept der ganzheitlichere Aufgabenzuschnitt und die breitere Verwendung von Qualifikationen an“ (ebenda, S. 323).

Ähnlich strukturalistisch – vielleicht nicht ganz so mutig – interpretierten Oberbeck und ich die in den Dienstleistungssektoren entdeckten Tendenzen zur Aufgabenintegration in den kaufmännischen und beratungsbezogenen Dienstleistungssektoren. Rundumsachbearbeitung und Kundenberatung aus einer Hand im Interesse eines besseren Service waren die Konzepte, die uns in den Managementzentralen von Großorganisationen im Ban-

ken-, Versicherungs-, Groß- und Einzelhandelsbereich, in Industrieverwaltungen, selbst in der Kommunalverwaltung nicht nur als Konzepte nahegebracht, sondern die auch in den operativen Bereichen ansatzweise umgesetzt wurden. Dies veranlasste auch uns zu einer relativ optimistischen Einschätzung zunehmender funktionaler Komplexität und Wissensintensität in der zukünftigen Arbeitsrealität der Angestellten.

Weder Kern/Schumann noch wir haben dabei je das Fortbestehen auch unqualifizierter Arbeit gelehnt. Aber wenn man von Umbruch oder Paradigmenwechsel in der Arbeit redet, dann behauptet man letztendlich doch einen eindeutigen Trend zu qualifizierter, d.h. wissensintensiver Arbeit.

Wenn wir uns nicht geirrt haben sollten, dann würde also von der Organisation der Arbeit her selbst ein gehöriger Push in Richtung auf Wissens- und Kompetenzentwicklung für den breiten Kern von Arbeitern und Angestellten in den Unternehmen ausgehen. So sind beide Studien auch im Sinne eines steifen Rückenwindes für die Bildungsreform in der bildungspolitischen Diskussion der 80er Jahre rezipiert worden – zu einem Zeitpunkt freilich, als die Bildungsreform faktisch bereits zum Erliegen gekommen war. Die Frage, ob unsere Interpretationen stimmen, behält für die Expansion von Wissen bis heute Bedeutung, wenn man wie ich davon ausgeht, dass Einsatz und produktive Nutzung von Wissen die zentrale Ressource für seinen Erhalt und seine Weiterentwicklung abgeben und umgekehrt die Nichtnutzung von Wissen zu seinem Verschleiß und zur Unterhöhlung von Lernmotivation führen. Also haben wir uns geirrt oder nicht?

Zunächst gibt es eine Reihe von äußeren Anhaltspunkten, die für Irrtum sprechen: In der industriellen Produktion haben die auf Produktionsintelligenz setzenden neuen Produktionskonzepte weniger Verbreitung gefunden, als wir angenommen hatten, konzentrierten sich auf „Fertigungsbereiche mit flexibel automatisierten Hochleistungsverfahren“, während sich die „arbeitsintensiven Fertigungslinien“ gegen „eine breite Nutzung der Pro-

duktionsintelligenz“ sperrten (Kern/Schumann 1996, S. 716 f.). Nicht von ungefähr taucht in neueren industriesoziologischen Untersuchungen immer häufiger der Begriff Re-Taylorisierung auf (Constanze Kurz 1999). Zwölf Jahre nach Erscheinen ihres sozialwissenschaftlichen Bestsellers sprechen selbst die Autoren von „Das Ende der Arbeitsteilung?“ wieder von „modernisierter Taylorisierung in der Arbeitsorganisation“ (Kern/Schumann 1996, S. 721). Auch die Einführung von Gruppenarbeit, mit der hohe Erwartungen an mehr Selbstständigkeit, Dispositionsfähigkeit und Qualifikation verbunden waren, erfüllt die hochgesteckten Hoffnungen nur begrenzt. Die am SOFI dazu durchgeführten Studien von Briken (2004) und Gerst (2004) zeigen dies deutlich, im einen Fall die begrenzte inhaltliche Reichweite selbst von strukturinnovativer Gruppenarbeit (Gerst), im anderen Fall, dass bei einer so wissensintensiven Branche wie der Chemischen Industrie auf der ausführenden Ebene strukturkonservative Gruppenarbeitsformen, die geringe individuelle Entfaltungschancen bieten, dominieren.

Ein Blick auf die Entwicklung im Dienstleistungssektor, der heute 70 % der Erwerbstätigen beschäftigt und der in der soziologischen Theorie als der große Hoffnungsträger für komplexe und wissensintensive Beschäftigung galt, macht deutlich, dass den verhalten optimistischen Aussagen von Oberbeck und mir zur Entwicklung der Angestelltenarbeit kein gnädigeres Schicksal beschieden war als den Industrieprognosen. Wir treffen bei unseren aktuellen Untersuchungen im Dienstleistungssektor Formen der Arbeitsorganisation an, die deutlich tayloristische Züge aufweisen. Zu ihnen gehören – außer wenigen Enklaven im Facheinzelhandel – die Mehrheit der Beschäftigungsverhältnisse im Einzelhandel, Call-Center mit einer oft entpersönlichten, fast „getakteten“ Kommunikation, die eine weite Verbreitung gefunden haben. Man kann sagen, dass in diesen Bereichen der Taylorismus gegenwärtig eine radikalere Anwendung findet als in früheren Phasen von Angestelltenarbeit. Selbst in den traditionell als hochqualifiziert und wissensintensiv geltenden Finanzdienstleistungen haben sich integrierte Kundenbetreuung, Allfinanz-

konzepte und eine qualifikationsintensive Service-Kultur („marktorientierte Absatzorganisation“)¹, die dem Kunden Probleme lösen helfen soll statt ihn „über den Tisch zu ziehen“, nur begrenzt durchgesetzt und sind heute eher wieder auf dem Rückzug, ohne dass freilich in diesen Bereichen eine tayloristische Fragmentierung der Arbeit die Tiefe wie beispielsweise in der Fließbandarbeit erreichte.

Die vor allem aus unseren eigenen Untersuchungen seit den 90er Jahren gegen uns aufgehäuften Beweislast scheint erdrückend. Sie ist es nicht. Wenn sie in meinen Augen nicht ausreicht, um die Frage nach Irrtum oder nicht eindeutig zu beantworten, so hat das im wesentlichen zwei Gründe:

- Zum einen haben wir zeitraumbezogene Studien gemacht, bei denen wir die sozialen und ökonomischen Bedingungen, die zur Hervorbringung der – von uns richtig beschriebenen – neuen Arbeitsformen und –organisationskonzepte beigetragen haben, benannt und bezogen auf die wir von Inkubations- oder Umbruchszeiten gesprochen haben. Vielleicht haben wir dabei erste Schwalben für den Frühling, und zwar für einen schönen, gehalten und die Trägheit institutioneller Regeln und Routinen unterschätzt. Dieses Risiko gehen Antizipationen oder ex-ante-Interpretationen, wie sie Kern/Schumann für die Verallgemeinerung ihrer Befunde reklamiert haben (Kern/Schumann 1984, S. 13 ff.) unvermeidlicher Weise ein.
- Zum anderen finden wir sowohl einen Anstieg hochqualifizierter Arbeit oberhalb der Fachkräfte-Ebene als auch die von uns analysierten qualifikationsintensiveren Arbeitsformen auf der mittleren Ebene auch heute noch vor und können zeigen, dass sie in ihren jeweiligen Anwendungskonstellationen ökonomisch sinnvoll sind und sogar höhere Produktivität hervorbringen können (vgl. Schumann 2004, S. 25). Es hat sich tatsächlich Neues vollzogen. Das letzte Wort über das, was sich auf

längere Sicht durchsetzen wird, ist noch nicht gesprochen. Die heute wieder vorfindlichen restriktiven Arbeitsformen stehen unter dem gleichen Vorläufigkeitsvorbehalt wie die Mitte der 80er Jahre analysierten neuen, komplexeren und wissensintensiveren. Dies – hoffe ich – wird in meiner weiteren Argumentation noch deutlich.

Worin wir uns dennoch in meinen Augen geirrt haben, ist eine *geheime Linearitätsannahme*, die wir im Rahmen einer strukturalistisch orientierten Analyse unseren Deutungen der Befunde in Begriffen wie „Paradigmenwechsel“ (Kern/Schumann) oder „Richtungswechsel“ (Baethge/Oberbeck) implizit unterlegt haben. Das heißt: Im Geheimen haben wir schon gedacht, dass sich das, was wir – im Einvernehmen übrigens mit einer ganzen Managergeneration – für progressiv sowie für technologisch intelligent und ökonomisch sinnvoll analysiert hatten, auch als neue Linie durchsetzen würde.

Da liegt in der Tat ein Schwachpunkt. Die Lehre daraus? Offensichtlich ist die Kontingenz bei Managemententscheidungen über die Arbeitsorganisation selbst bei steigender Technologieabhängigkeit und erhöhter Innovationsdynamik doch größer und dauern Übergangszeiten mit offenem Ausgang doch länger, als strukturalistisches Denken wahrhaben möchte. Die Welt als im Übergang befindlich zu erklären und auf Kontingenz zu verweisen, ist ebenso richtig wie für Sozialwissenschaftler auch zutiefst unbefriedigend. Geht tatsächlich alles in Kontingenz, und das heißt dann ja auch im je individuellen und situationsbezogenen Handeln der Akteure auf oder existiert dahinter doch noch etwas, das Bezugspunkte außerhalb der jeweiligen Situation und Akteursperspektive – oder auch durch sie hindurch – sichtbar macht?

1 Vgl. Baethge, M./Oberbeck, H. (1986), Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt.

2. Strukturelle Ursachen für die Gleichzeitigkeit wissensintensiver und wissensarmer Arbeitsformen oder: der managerielle Kampf um die Bewältigung von Unsicherheit

Es gibt so etwas, und dieses etwas sind eingeschliffene Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen, die man „institutionalisierte Entscheidungsregeln“ (Beckert, 1997, S. 89) oder „kognitive Schemata“ (Wittke 2003, S. 17) nennen kann, die sich auf dem Hintergrund institutioneller Ordnungen durch kontinuierliche Praxis herausbilden und als Orientierungsrahmen für das Handeln von Akteuren dienen, in unserem Fall für den Umgang des Unternehmens-Managements mit Arbeitsorganisation und Humanressourcen.

Die Formen dieses Umgangs lassen sich in meinen Augen als neue Variante eines grundsätzlichen Problems der kapitalistischen Ordnung der Arbeit verstehen. Es ist das zentrale Problem der Bewältigung der vom Kapitalismus selbst geschaffenen und immer wieder reproduzierten strukturellen Unsicherheiten. Sein Ziel und Motiv, Gewinnerzielung und Wirtschaftswachstum, kann der Kapitalismus nur erreichen, wenn er die für ihn konstitutiven Unsicherheiten einschränken bzw. bändigen kann.

Konstitutiv sind die Unsicherheiten, weil sie begründet sind in der doppelten Marktformigkeit von Produktions- und Austauschverhältnissen: Zum einen der Konstitution und Ausweitung von Gütermärkten, zum anderen eines Arbeitsverhältnisses, das auf Aushandlung zwischen prinzipiell gleichberechtigten Vertragspartnern beruht. Es ist an dieser Stelle weder der Raum noch ist es auch nötig, die vielfältigen institutionellen Vorkehrungen durchzugehen, die der Kapitalismus im Laufe der Jahrhunderte entwickelt und ausdifferenziert hat, um diese beiden strukturellen Unsicherheitstypen beherrschbar zu machen – vom Geld, dessen überragende Rolle als Bedingung für Kalkulierbarkeit von Aushandlungsprozessen und Vergleichbarkeit von Produkten auf den Märkten Ch. Deutschmann (1999 und 2002) in

seinen jüngsten Arbeiten noch einmal herausgestellt hat, über das Recht bis zu Bildung und Wissenschaft. Mit der Institutionenökonomie und –soziologie hat sich eine eigene Disziplin herausgebildet, welche die außerhalb des Marktes liegenden (institutionellen) Bedingungen für das Funktionieren von Märkten untersucht hat und uns in die Lage versetzt, „die Bedeutung kultureller, sozialer und kognitiver Strukturen für die Effizienz von Marktwirtschaften angemessen zu verstehen“, wie Jens Beckert es in seinem Buch „Grenzen des Marktes“ (Beckert 1997, S. 15) ausdrückt.

In unserem Zusammenhang geht es um das Arbeitsverhältnis und die ihm eigenen Unsicherheiten. Dafür genügt es, unter dem Gesichtspunkt des Wissens der Frage nachzugehen, wie es den Unternehmen gelingt, die Unsicherheiten, die aus dem vertraglich fixierten Arbeitsverhältnis hervorgehen, zu meistern oder wenigstens zu reduzieren. Diese Frage wird in den Sozialwissenschaften seit langem unter der Chiffre „Transformationsproblem“ verhandelt (vgl. dazu ausführlich Deutschmann 2002, S. 95 ff.; auch Berger 1995). Das Transformationsproblem bezeichnet die Schwierigkeit, wie das erworbene Arbeitspotential in tatsächliche betriebliche Arbeitsleistung umgesetzt werden kann. Der Arbeitsvertrag kann den Arbeiter zwingen, die vereinbarten Arbeitszeiten einzuhalten und übertragene Aufgaben zu erfüllen. Aber kein juristischer Kontrakt und kein Geld können Arbeiter oder Angestellte zwingen, ihre Arbeitskraft, d.h. ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, *optimal* für die Ziele des Betriebes einzusetzen.² Dass hieraus große Unsicherheiten für den Unternehmenserfolg resultieren können, war den Kapitaleignern immer ebenso klar wie dem modernen Management bewusst ist, dass die Unsicherheiten mit zunehmender Wissensbasierung der Arbeit wachsen und die Lösung des Transformationsproblems schwieriger wird, weil bei wissensintensiven Tätigkeiten die Kontrollmöglichkeiten für das Management abnehmen: Man kann mit der Stechuhr Arbeitsanwesenheit überprüfen und mit Akkordprämien vielleicht Anreize zu höherer Leistungsverausgabung bei einfa-

2 Dies Problem stellte sich bereits früh mit besonderer Schärfe bei Angestelltentätigkeiten (vgl. Berger/Offe 1984).

chen Tätigkeiten setzen, aber man kann damit nicht kontrollieren, ob ein Forscher sein Bestes im Industrielabor gibt, oder sicherstellen, dass ein Bankangestellter Kunden kompetent und freundlich berät. Das Problem der Kontrollierbarkeit selbst einfacher Formen von Wissensarbeit (z.B. Bürotätigkeiten) begleitet die Angestelltensoziologie seit ihren Anfängen (vgl. Kadritzke 1975; auch Baethge/Oberbeck 1986).

Unter den Bedingungen hoher Turbulenzen auf globalen Märkten, steigender Innovationsdynamik und beschleunigten Wissensverschleißes eskaliert die Unsicherheit für die Unternehmen auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Unter diesen Voraussetzungen spricht einiges dafür, den Schlüssel zur Beantwortung der Ausgangsfrage, warum die zunehmende Wissensbasierung der Arbeitsprozesse nicht zu einer alle Wissenspotentiale aktivierenden Arbeitsorganisation im Betrieb führt, in den *Strategien des Managements zur Verringerung der größer werdenden Unsicherheiten und Abhängigkeiten bei Wissensarbeit* zu suchen. Entsprechend der These von der Verschränkung - und nicht Ablösung - institutioneller Ordnungen, ist hierbei zu erwarten, dass es neben neuen Formen des Umgangs mit Unsicherheit zum Rückgriff auf bewährte Muster der Kontrolle und Reduzierung von Wissen in der Arbeit kommt. Weil die alten Muster weiterwirken, muss man sich mit ihnen auseinandersetzen.

Bei der Suche nach solchen institutionalisierten Mustern der Kontrolle und Steuerung der Arbeit stößt man auf vier Strategien, die sich im Umgang mit den betrieblichen Humanressourcen als Muster zur Verringerung von Unsicherheit lesen lassen, ohne dass damit behauptet würde, sie seien intentional auf die Bewältigung mit Wissensunsicherheiten gerichtet gewesen:

- Arbeitsteilung, die auf die Reduktion komplizierter auf einfache Arbeit abzielt
- Bürokratisierung/Hierarchisierung
- Berufliche Sozialisation
- Privilegierung

Ad 1: Eine Arbeitsteilung, die auf die Reduktion komplizierter auf einfache Arbeit zielt, ist innerhalb der Industrialisierung die älteste und lange Zeit wirksamste Strategie zur Verringerung wissensinduzierter Unsicherheit. Marx hat dieses Muster für die Phase des Übergangs von Manufaktur zu Industrie mit einem der berühmtesten Sätze seines Hauptwerks charakterisiert: „Die geistigen Potenzen der Produktion erweitern ihren Maßstab auf der einen Seite, weil sie auf vielen Seiten verschwinden“ (Marx, Kapital I 1970, S. 382).³ Der Satz zielt auf die Scheidung von geistiger und körperlicher, von anweisender und ausführender Arbeit und liest sich – unbeabsichtigt – wie eine Gebrauchsanweisung für F.W. Taylor, der dann zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Konzept der radikalsten Arbeitsteilung und Vereinfachung von Arbeit entwickelte. Dieses unter dem Namen Taylorismus in die Arbeits- und Industriegeschichte eingegangene Konzept prägte die Arbeitsorganisation des letzten Jahrhunderts in den großen Industriegesellschaften, weil es ökonomisch sehr erfolgreich war. Seine ökonomische Funktionalität verdankt der Taylorismus nicht zuletzt der Tatsache, dass er das Problem der Bewältigung von Unsicherheit gegenüber Wissen in doppelter Weise löste: Zum einen dadurch, dass die un- oder geringqualifizierte Arbeit relativ einfach kontrollierbar war, und zum anderen, indem er die personalpolitische Flexibilität durch beliebige Austauschbarkeit auf der Basis geringer Qualifikation erhöhte. Allein schon diese Funktionalität sicherte dem Taylorismus die Übertragung von der Produktion in den Dienstleistungsbereich, in dem mit dem direkten Kundenbezug eigentlich Barrieren für seine Einführung hätten aufgerichtet sein müssen, und auch seine Fortdauer und Wiederkehr in der Produktion selbst dort,

3 Der Satz ist innerhalb der marxistischen Diskussion vor allem in werththeoretischer Perspektive so interpretiert worden, dass die Reduktion komplizierter auf einfache Arbeit die Bildungs- und Reproduktionskosten der Ware Arbeitskraft senke. Unversehens ist das marx'sche Theorem durch die werththeoretische Argumentation - in meinen Augen zu Unrecht - zu dem einer allgemeinen und ehernen Tendenz kapitalistischer Organisation der konkreten Arbeit gemacht worden. Dabei wird übersehen, dass von der stofflichen Seite des Arbeitsprozesses eine reale Tendenz zu komplizierter Arbeit ausgehen kann. Eine kontroll- und herrschaftstheoretische Ausdeutung des Satzes, die nicht im Gegensatz zur werththeoretischen stehen muss, scheint mir für den konkreten historischen Umgang mit dem Problem der Zunahme von Wissensarbeit angemessener.

wo man ihn aufgrund steigender Komplexität der Arbeitsprozesse für überwunden glaubte (wie eben wir).

Ad 2: Bürokratisierung und Hierarchisierung meint, durch auf relative Dauer gestellte Über- und Unterordnung (Hierarchie) und durch klar definierte rationale Verfahrensregeln (Bürokratisierung) komplexe Wertschöpfungsprozesse – wie z.B. die in industriellen Großbetrieben – steuer- und kontrollierbar zu machen. Idealtypisch und im besten Fall sind hierarchisch-bürokratische Positionen und Kompetenzen egal wo – ob in Privatbetrieben, Staat oder Militär – nach Max Weber in Fachwissen und Fachschulung begründet (vgl. Weber 1964, S. 161 ff.), welche die Rationalität der Anweisungen und die Effizienz der Prozesskontrolle (auf die Williamson 1975 später hinweisen sollte) sicherstellen sollen. Sollte die unterstellte Rationalität bürokratischer Organisation bei zunehmender Komplexität der Wertschöpfungsprozesse nicht zur Farce werden, musste sie mit Spezialisierung und Differenzierung des Wissens bei Bürokraten oder – in unserem Kontext – im Management einhergehen. Dies ist auch der tatsächliche Weg des Managementwissens gewesen. Aber selbst unter dieser Bedingung darf man bezweifeln, dass das bürokratische Muster der Unsicherheitsbewältigung in der Realität eine optimale Nutzung des vorhandenen, geschweige denn eine Aktivierung neuen Wissens erfolgreich in die Wege leiten könnte. Ein Großteil der Kritik in den Theorien zum Organisationslernen deckt den ganzen Sünden katalog des bürokratischen Typs des Wissensmanagements auf: Etablierung von Denkgewohnheiten (mental models), Routinisierung des Wissens, obrigkeitliche Verhängung von Denkverboten, Geheimhaltung von Wissen zwecks individueller Statusabsicherung usw. (Antal/Lenhardt/Rosenbrock 2001).

Ad 3 Berufliche Sozialisation: Es war einer der genialsten Einfälle des deutschen Kapitalismus, in der take-off-Phase der Industrialisierung im Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert ein in seinem Kern zünftlerisch-handwerkliches – und das heißt in unserem Zusammenhang arbeits- und betriebsintegriertes – Ausbildungssystem in ein industrielles zu transformieren und

sich neben dem Zufluss von Fachkompetenz aus dem Handwerk einen eigenen Facharbeiter-, und später auch Fachangestelltenstamm heranzubilden. Dieser Typ von Berufsausbildung sicherte der deutschen Industrie ein Jahrhundert lang einen komparativen Vorteil gegenüber Mitwettbewerbern am Weltmarkt und schuf die für lange Zeit im Durchschnitt am besten qualifizierte Erwerbsbevölkerung der Welt (vgl. Schmidt 2000). Zugleich wurde dadurch in Deutschland eine ähnlich tiefgreifende Taylorisierung der Arbeit wie z.B. in USA verhindert. Da dieses Ausbildungssystem nicht nur fachliche Qualifikationen vermittelte, sondern eine umfassende Sozialisation der Jugendlichen in das ökonomische und soziale System des Betriebes vornahm, löste es das Unsicherheitsproblem durch Internalisierung der betrieblichen Normen gleichsam in einem Zug mit der Wissensvermittlung – und das auf einem relativ hohen Qualifikationsniveau im mittleren Sektor. Der verbleibenden Unsicherheit, die im Abfluss des investierten Humankapitals durch Betriebswechsel der Fachkräfte lag, begegnete man mit dem Konzept des internen Arbeitsmarktes, d.h. durch großzügige Übernahmeregelungen, Aufstiegschancen, Beschäftigungssicherheit durch betriebsinterne Mobilität. Es wird sich zeigen, dass die Leistungsfähigkeit dieses Typs beruflicher Sozialisation an einem bestimmten Typ von Wissen gebunden ist und heute teuer, vielleicht zu teuer bezahlt werden muss.

Ad 4: Unter dem Stichwort „Verringerung von Latenz“ durchzieht das Unsicherheitsthema wie ein roter Faden die deutsche Angestelltensoziologie. Verringerung von Latenz zielt auf die Erreichung der Verbindung von Wissen und Loyalität bei der zunächst im Vergleich zu den Arbeitern kleinen, aber dann ständig wachsenden Zahl von Angestellten in kaufmännischen und verwaltenden Tätigkeiten auf der unteren und mittleren Ebene der Betriebs hierarchie. Auch wenn es sich hier nicht um hochqualifizierte Tätigkeiten handelte, ließ ihr Charakter als immaterielle und kommunikative Arbeit sie als weniger rationalisierbar und kontrollierbar erscheinen und schien die Anwendung tayloristischer Prinzipien zu versperren, weil ihre Komplexität nur begrenzt reduzierbar erschien. Die Mechanismen der be-

trieblichen und gesellschaftlichen (arbeitsrechtlichen) Privilegierung sind hinreichend bekannt: Monatsgehalt statt Stunden- oder Akkordlohn, relative Beschäftigungssicherheit durch längere Kündigungsschutzfristen, Aufstiegs- und Karriereversprechen (also alles, was unter dem Begriff des impliziten oder psychologischen Arbeitsvertrags diskutiert wird). Eine zusätzliche Begründung erhielt diese Form der Privilegierung durch die Vorstellung, dass es sich bei diesem Typ von Angestelltentätigkeit um „delegierte Leitungsfunktionen“ handelte. Verringerung von Latenz müsste Erhöhung der Transparenz über das Wissen der Angestellten bedeuten. Der Privilegierungsmechanismus scheint dazu wenig geeignet, weil er eher im je individuellen Status- und Karriereinteresse Wissenszurückhaltung und -verdeckung als Offenheit nahe legt. Aber er half, Loyalität zu sichern und schuf Anreiz zur individuellen Weiterbildung.

Die breiten, seit gut 20 Jahren – vornehmlich in der Betriebswirtschaftslehre – geführten Debatten über Organisationslernen und Wissensmanagement und lernende Organisationen signalisieren ebenso wie jene von uns in den 80er Jahren beschriebenen Veränderungen in der Arbeitsorganisation – Stichwort: Posttaylorismus –, dass das hier skizzierte Ensemble von Strategien zur Bewältigung von Wissensunsicherheit den Anforderungen an eine moderne betriebliche Wissensorganisation nicht mehr genügt. Gleichzeitig aber demonstriert ihr Fortbestehen, dass man offensichtlich nicht von *dem* einen Modell moderner betrieblicher Wissensorganisation sprechen kann. Vielmehr finden wir eine starke Heterogenität selbst innerhalb ein und desselben Unternehmens, die von wissensaktivierenden bis zu wissenszerstörenden Organisationsformen reicht und damit für unterschiedliche Belegschaftsgruppen sehr unterschiedliche Lernchancen in der Arbeit eröffnet.

3. Der Wandel von implizitem zu explizitem Wissen

Diese Heterogenität hat etwas mit dem Wandel des strategischen Stellenwerts unterschiedlicher Wissensformen für die Unternehmen zu tun, welcher das Unsicherheitsproblem sowohl erhöht als ihm auch andere Formen verleiht. Nonaka/Takeuchi haben die (von M. Polanyi stammende) Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen für die neuere Diskussion über Organisationslernen und Wissensmanagement fruchtbar gemacht. Implizites Wissen nennen sie jenes Erfahrungswissen, das in praktischen Arbeits- und Lebenszusammenhängen entsteht, persönlich gebunden und schwer kommunizierbar ist. Demgegenüber zeichnet sich explizites Wissen dadurch aus, dass es systematisch gewonnen wird, theoretisch und kontextungebunden ist und prinzipiell durch organisierte Lernprozesse übertragen werden kann (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 72 ff. – vgl. Bells Kategorie des „theoretischen Wissens“). Beide Wissensformen sind nach den Autoren nicht als strikt getrennt voneinander und konträr, sondern als komplementär zueinander zu verstehen (ebenda, S. 73). Gleichwohl verschiebt sich ihr Gewicht zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Organisationskontexten.

Verwissenschaftlichung der Lebensgrundlagen einer Gesellschaft bedeutet die historisch langfristige Tendenz, implizites zu explizitem Wissen zu machen, d.h. arbeits- und lebensweltlich gebundenes zu systematisch begründetem und reproduzierbarem (in der Regel wissenschaftlichem) Wissen. Hierbei entstehen – entsprechend dem Komplementaritätsaxiom - mit jedem Schritt in diese Richtung auch neue Formen impliziten Wissens. Dies macht die Sache auch analytisch schwierig, weil es zu neuen und komplexen Kombinationen impliziten und expliziten Wissens kommt, die sich nicht einmal einfach nach der Differenzierung zwischen Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten typisieren lassen, so gut man daran tut, sektor-, branchen- und berufsspezifische Differenzen nicht aus dem Auge zu verlieren.

Traditionell wird in der Industriosozologie die Kategorie des impliziten Wissens mit handwerklichem und technischem Erfahrungswissen assoziiert, das im Umgang mit Material und Maschinen im Arbeitsprozess selbst gewonnen wird und für das bereits Popitz/Bahrdt u.a. (1957) den Begriff der „technischen Sensibilität“ geprägt haben. Zu diesem Typ impliziten Wissens, der in der industriellen Produktion Bedeutung behält, treten andere Formen – und zwar auch für Produktionsarbeiter -, die sich auf den Umgang mit Organisationen, Kooperation und Kunden beziehen und die man vielleicht mit „kommunikativer Sensibilität“ bezeichnen kann (vgl. dazu Baethge 2001, S. 86 ff.). Auch bei ihr spielen Prozesse der Internalisierung, Habitualisierung und Routinisierung von Verhaltensweisen eine Rolle, wie sie sich etwa im Aufeinandereingespieltsein der beteiligten Akteure bis hin zum „blinden Vertrauen“, dass der Kooperationspartner erwartungsgemäß reagiert und handelt, äußern können. Allerdings basieren diese Erfahrungsprozesse auf einem anderen, sehr viel stärker reflexiven Typus von Wissen als bei produktiven Arbeitstätigkeiten, die Verinnerlichungsprozesse bleiben in stärkerem Maße bewusstseinspflichtig. Man darf die Routinisierung beispielsweise der Kundenansprüche nicht zu weit treiben, will man ihre je individuellen Bedürfnislagen und Handlungsparameter nicht übersehen. Die hier angesprochene andere Verbindung von implizitem mit explizitem Wissen mag einer der Gründe dafür sein, dass Unternehmen zunehmend formal besser vorgebildete Personen in Bereichen einsetzen, die früher vor allem betrieblich angelernten oder ausgebildeten Kräften offen standen. Die Unternehmen sind dem Wandel von implizitem zu explizitem Wissen unabdingbar unterworfen. Durch die hohe Dynamik in den Innovationszyklen werden sie (wie im übrigen auch ihre Beschäftigten) verstärkt mit der Herausforderung konfrontiert, zunehmend schneller und mehr explizites Wissen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu aktivieren. Dies kann innerhalb des Unternehmens durch Intensivierung von Forschung und Entwicklung und, bezogen auf die Mitarbeiter, durch diverse Formen der arbeitsnahen Qualifizierung und Weiterbildung (Kompetenzentwicklung) geschehen, um welche Unternehmen nicht

herumkommen, weil Beschleunigung der Innovationszyklen auch heißt schnellerer Verschleiß von Wissensbeständen. Zugleich erhöht sich der Druck, mehr externes Wissen in Form beispielsweise von Forschungsergebnissen, neuen technischen Verfahren, spezialisierter Expertise über Marktentwicklungen und natürlich hochqualifiziertem Personal einzukaufen.

Der Wandel von implizitem zu explizitem Wissen in der strategischen Relevanz für die Unternehmen bedeutet – um einem folgenschweren Missverständnis vorzubeugen – nun keineswegs die Herrschaft externer Wissensproduzenten (Schulen, Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen) über die betriebsinterne Kompetenzentwicklung. Die hohe Dynamik von Innovation und Wissenserweiterung vollzieht sich zum großen Teil in den Unternehmen (Organisationen der Arbeit) und bringt es mit sich, dass sich die Weiterentwicklung auch des anwendungsbezogenen expliziten Wissens für die qualifizierten Teile der Belegschaften im Zusammenhang mit der Arbeit vollzieht, und dies umso mehr, weil sich jene neuen Kombinationen von implizitem und explizitem Wissen ergeben. Der Ausbau betrieblicher Weiterbildungseinrichtungen zu „corporate universities“, Unternehmens-Kollegs, Coaching-Gesellschaften dokumentiert diesen Sachverhalt ebenso wie vielfältige unmittelbar im Arbeitsprozess integrierte oder an ihm angelagerte Aktivitäten wie z.B. Qualitätszirkel u.a. Um an den neuen Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung teilhaben zu können, stellen sich für die Arbeitskräfte zwei zentrale Bedingungen: sie müssen die formalen kognitiven Voraussetzungen für diese spezifische Art von Wissenserweiterung mitbringen und sie müssen an einem qualifizierten Arbeitsplatz arbeiten. Bereits an dieser Stelle deutet sich die neue Spaltung der Belegschaften an, die schwerer zu überwinden ist als die zwischen Ungelernten und Gelernten unter der Vorherrschaft des impliziten Wissens. Der Bedeutungsverlust des impliziten Wissens hat – hierauf hat John Gray (2000) mit Nachdruck hingewiesen – beträchtliche Auswirkungen auf Sozialstruktur und gesellschaftliche Integration über berufliche Identität.

Die hier grob umrissene Konstellation, die steigende strategische Bedeutung expliziten Wissens, bedeutet nun in der Tat eine ungemeine Erhöhung von Unsicherheit im Unternehmen. Weder kann das Management sicher sein, die richtige externe Expertise auszuwählen, noch sie erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren. Genauso wenig kann man den Erfolg von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung prognostizieren.

Das skizzierte traditionelle Ensemble zur Bewältigung von Wissensunsicherheit ist wenig zur erfolgreichen Bearbeitung der neuen Problemkonstellationen geeignet. Es gehört jener Phase an, in der Innovation noch relativ gemächlich (inkrementell) vonstatten ging und die Arbeit in einem hohen Maße auf implizitem (Erfahrungs-)Wissen beruhte. Erst aus heutiger Perspektive wird vollends sichtbar, wie sehr diese Formen eine dynamische Wissensentwicklung in den Unternehmen unterbinden. Über die tayloristische Arbeitsorganisation braucht man in diesem Zusammenhang kein Wort zu verlieren. Sie zerstört systematisch die Subjektivität der Arbeitskräfte, die für Wissensarbeit eine unerlässliche Voraussetzung bildet. Anders verhält es sich mit den restlichen Mechanismen. Sie alle setzen auf strukturelle Kontinuität der vorhandenen Wissens- und Kompetenzbestände, nicht auf Dynamik. Am deutlichsten wird das bei der beruflichen Sozialisation durch Ausbildung und bei dem Konzept des internen Arbeitsmarktes. Unter den Bedingungen der strategischen Dominanz impliziten Wissens war dies ökonomisch funktional. Unter den Bedingungen expliziten Wissens werden die Schwächen sichtbar: die Abschottung gegenüber den Institutionen des expliziten Wissens, Schulen und Hochschulen; die Schwierigkeiten, externes Wissen zu integrieren; das, was man die „Immobilitätsprämien“ des Konzepts des internen Arbeitsmarktes mit seiner Honorierung von Betriebstreue nennen könnte. Hierarchische Bürokratisierung, insbesondere in Verbindung mit Privilegierungsstrategien, verhindert oder erschwert jedenfalls erheblich hierarchie- und abteilungsübergreifende Kooperations- und Lernprozesse, die heute immer wichtiger werden, wenn man zur Steigerung die in einem Unternehmen versammelten unterschiedlichen Kompetenzen

nutzen will. (Es könnte sein, dass es dieses Festhalten an den Erfolgsmustern der Vergangenheit ist, welches die Zukunft Deutschlands als Innovationsstandort gefährdet.)

Warum dann Festhalten an einem traditionellen Muster von Arbeits- und Wissensorganisation? Einen Teil der Antwort haben John Child und Sally Heavens vor Jahren gegeben mit ihren organisationstheoretischen Hinweisen auf die Einbettung der betrieblichen Wissensentwicklung in die Organisation von Arbeit, in die durch sie konstituierten Status- und Machtinteressen von Managern und anderen Belegschaftsgruppen, in die etablierten Alltagsroutinen und Gruppenidentitäten, die aufzugeben auch für die Beschäftigten auf der ausführenden Ebene ein Problem darstellten kann (vgl. Child/Heavens 2001, S. 317. ff auch Antal u.a. 2001).

Festhalten an traditionellen Mustern heißt nicht, dass alles beim Alten bliebe. Die jüngere Betriebswirtschaftslehre – allen voran die bahnbrechenden Arbeiten von Picot/Reichwald/Wiegand (1996), Reichwald u. Mitarbeiter (1998) und Sydow (1993) – hat nicht zuletzt mit Blick auf die Veränderungen des human resources management weitreichende Veränderungen der Betriebsorganisation unter den Bedingungen des Informationszeitalters konstatiert: Öffnung nach außen, Netzwerkbildung, Dezentralisierung, Modularisierung, Projektarbeit, Outsourcing u.a. Sie scheint mir in der Thematisierung des Wissensproblems der Arbeits- und Industriegesellschaft voraus zu sein, teilt aber mit uns das Schicksal, keine validen Daten über den Verbreitungsgrad ihrer neuen Modelle und keine Prognosen über die Dynamik ihrer Durchsetzung beibringen zu können. Sie wie auch die betriebswirtschaftliche Teildisziplin „Wissensmanagement“ können Organisationsmerkmale für rationales Handeln unter der Bedingung zunehmender Wissensintensität von Arbeitsprozessen angeben. Ob in der jeweiligen Realität eines konkreten Unternehmens nicht noch ganz andere Rationalitätskriterien eine Rolle spielen, welche die wissensbezogenen außer Kraft setzen, muss offen bleiben.

Eine zweite Begründungsebene dafür, dass Lernentwicklung und Wissensverteilung in Unternehmen segmentiert bleiben, mag in der Größe und Komplexität des Unsicherheitsproblems liegen, die auch durch die vom Unternehmen eingesetzten neuen Formen des Wissensmanagements nicht angemessen bearbeitet werden können. Gerade wenn Unternehmen zentrale Parameter ihres Handels verändern müssen, liegt es nahe, andere relativ konstant zu halten, um weiterhin „bedingt rational“ (Simons) handeln zu können (vgl. Kädtler 2004).

Ich will Ihnen das Problem der hohen Komplexität an einem instruktiven und verblüffend einfachen Beispiel aus unserem laufenden Forschungsprojekt zur Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen erläutern. Im Gespräch mit dem Leiter einer großen Fachabteilung einer größeren Versicherung rekonstruierten wir die Entwicklung der Arbeitsorganisation in den letzten 25 Jahren. In Übereinstimmung mit den Lehrsätzen einer guten Kundenbetreuung und einer rationalen Nutzung der neuen technischen Informations- und Kommunikationspotentiale hatte die Versicherung – wie andere auch – ein Konzept von „Rundumsachbearbeitung“ (RUMBA als heitere Abkürzung im firmeneigenen Jargon) eingeführt, in welcher der Kunde sämtliche Vorgänge seines Versicherungsvertrages aus einer Hand erledigt bekommt. RUMBA erscheint unter dem Gesichtspunkt kundenfreundlicher Wissensorganisation ein sehr rationales Konzept, das unter Aspekten langfristiger Kundenbindung auch produktiv sein kann. Dennoch plant das Unternehmen eine Reorganisation der Sachbearbeitung in Richtung Retaylorisierung, nicht mehr RUMBA, sondern wieder fragmentierte Vertragsverwaltung. Die Begründung des durchaus reflektierten Managers: „Bei dem benötigten und zunehmend komplexer werdenden Wissen geht es nicht mehr, dass alle Mitarbeiter alles wissen.“ Es geht zwar nicht um diese Überpointierung „dass alle Mitarbeiter alles wissen“, sondern viele etwas mehr, gleichwohl wird man das Argument ernst nehmen müssen, dass unter Effizienzgesichtspunkten (Ordnung der Arbeit) Wissen so komplex werden kann, dass es schwer bzw. nur mit steigenden Risiken aus einer Hand bewältigt werden kann.

Das heißt nicht, dass komplex organisierte Produktionsarbeit oder Sachbearbeitung nicht auch ökonomisch Sinn macht. Aber es gibt offensichtlich weder nur den einen Entwicklungspfad der Arbeitsorganisation noch eine einheitliche, über alle Belegschaftsgruppen hin gleichgerichtete Qualifizierungsstrategie. Steigende Abhängigkeit der Unternehmen von theoretischem (explizitem) Wissen, das für die Unternehmen schwerer zu integrieren ist als das arbeitsgebundene implizite Wissen, könnte einen neuen Schub „anforderungsreduzierender Arbeitsorganisation“ (Pawlowski 1992, S. 177 f.) – mit hin tayloristischer – freisetzen, um die unvermeidlich höheren Unsicherheiten und Kosten auf der einen, der der Hochqualifizierten, durch Risiko- und Kostenreduktion auf der anderen Seite zu kompensieren.

Orientierungsmuster für die Bewältigung von Unsicherheit sind keine festen Gesetze. Insofern ist es auch von jedem einzelnen Unternehmensmanagement abhängig, wie viel Risiko es im Interesse einer Steigerung von Wissensintensität und –ressourcen in Kauf nehmen will. Mir scheint das deutsche Management im Durchschnitt in dieser Hinsicht nicht sehr risikofreudig zu sein. Das führt dazu, dass Deutschland nicht allein das ihm von PISA bescheinigte Bildungsdefizit hat, sondern auch Defizite in der Nutzung vorhandenen Wissens, welche wiederum das Bildungsdefizit verschärfen.

4. Soziale Bedeutung des fort dauernden Widerspruchs zwischen der Ordnung der Arbeit und der Ordnung des Wissens

Man wird das Spiel um eine qualifikationsreduzierende oder –steigernde Arbeitsorganisation als relativ offen und weder technisch noch ökonomisch eindeutig determiniert bezeichnen können. Wie dieses Spiel von den unterschiedlichen beteiligten Akteuren gespielt wird, hat großen Einfluss auf die Lösung der eingangs gestellten Frage zur zukünftigen Verteilung von Wissen und Bildung in diesem Lande. Welche Relevanz hat mein Argument über die Sphäre der betrieblichen Arbeitsgestaltung hinaus für die Beantwortung dieser Frage? Warum

bleibt und welche soziale Bedeutung hat Nichtwissen in der Wissensgesellschaft? Zum Warum hoffe ich eine Antwort gegeben zu haben. Zur Bedeutung ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die Weiterexistenz unqualifizierter Arbeit heute unter anderen Arbeitsstrukturen und gesellschaftlichen Bedingungen steht, als un- und geringqualifizierte Arbeit es in der Hochphase der fordistisch-tayloristischen Industrialisierung tat und dass dies ihren gesellschaftlichen Charakter bestimmt. Bildete sie seinerzeit im wesentlichen eine breite produktive Basis gesellschaftlicher Wertschöpfung, so gerät sie heute angesichts der zunehmenden Wissensbasierung der Arbeitsprozesse eher in eine gesellschaftliche Randlage, die sozialstrukturell umso risikoreicher wird, je mehr auch die institutionellen Bedingungen gesellschaftlicher Integration aus der fordistischen Phase der Industriegesellschaft aufweichen. An drei Punkten lassen sich die Gefährdungen, die entstehen, wenn es nicht gelingt, eine stärker wissens- und lernförderliche Arbeitsorganisation im mittleren und unteren Bereich betrieblicher Arbeit in die Wege zu leiten, verdeutlichen:

1. Das Konzept des internen Arbeitsmarktes, das für das deutsche Produktionsmodell konstitutiv war und viel zur sozialen Stabilisierung der deutschen Nachkriegsgesellschaft beigetragen hat, wird vor dem Hintergrund der skizzierten Wissensdynamik zunehmend durchlöchert. Dies äußert sich vor allem in zwei Sachverhalten: zum einen auf der Ebene der Berufsbildung in der Reduzierung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebots, der Verringerung der Übernahmequoten und insgesamt der Erosion institutionalisierter Berufsbildungsprofile (vgl. Rützel 2001) – dadurch erklärt sich ein wenig das aktuelle Debakel des deutschen Berufsbildungssystems. Zum anderen in der Verringerung – bis hin zur Schließung – von Durchlässigkeit und Aufstiegsmöglichkeiten von der unteren zur mittleren und von dieser zur höheren Ebene der Belegschaftsstruktur. In der Vergangenheit konnte man auf der Basis betrieblicher Arbeitserfahrung einen gewissen innerbetrieblichen Aufstieg erfahren. Mit dem Übergang von impliziten zum expliziten Wissen schwinden diese Möglichkeiten in immer mehr Bereichen (vgl. auch Gray 2000).
2. Die Zone dessen, was man unter dem Gesichtspunkt ihrer Verwertbarkeit in der Arbeit *prekäre Bildung* nennen kann, verschiebt sich nach oben – bis in die Mittelschichten hinein. Prekäre Bildung meint, dass die erworbenen Bildungsabschlüsse und –zertifikate sich am Arbeitsmarkt immer schwerer einlösen und in zukunftssträchtige Beschäftigung umsetzen lassen und die Übergänge vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem länger und labiler werden. Man kann diese Verschiebung mit Allmendinger/Leibfried als relative Bildungsarmut oder im Anschluss an Baumert u.a. als implizite „Neudefinition bürgerlicher Grundbildung“ (Baumert u.a. 2003, S. 76) bezeichnen. Beide Begriffe – „Bildungsarmut“ und „Neudefinition bürgerlicher Grundbildung“ – zielen auf das Erreichen und Aufrechterhalten eines Bildungsstands, der für das Individuum die kognitive Voraussetzung dafür ist, sein Leben aus eigener Kraft auf dem allgemein anerkannten Durchschnittsniveau materieller, sozialer und kultureller Teilhabe zu gestalten. Da zum Aufrechterhalten immer mehr die Fähigkeit zu selbstorganisiertem Lernen im Erwachsenenalter gehört, kommt dem Grad der Wissensintensität der Arbeit eine zunehmende soziale Bedeutung zu. In diesem Sinne wird die soziale Differenz zwischen Hoch- und Geringqualifizierten größer.
3. Die Formel von „lebenslangem Lernen“ als Grundlage der wirtschaftlichen wie der individuellen Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit in der gegenwärtigen Gesellschaft ist – manchmal möchte man es bedauern – keine Floskel, so sehr sie in den letzten Jahren politisch breit getreten worden ist. Aus der Arbeitspsychologie (vgl. Frieling/Bergmann) und von unseren eigenen Untersuchungen wissen wir, wie sehr die für lebenslanges Lernen unabdingbaren individuellen Kompetenzen und Verhaltensdispositionen der permanenten Lernbereitschaft, Selbstorganisations- und biographischen Planungsfähigkeit von den Erfahrungen in der Erwerbsarbeit beeinflusst werden, wie sehr der Grad

der Komplexität von Aufgaben und die in ihrer Bearbeitung eingeräumten Handlungsspielräume Selbstlernkompetenzen schaffen, stabilisieren oder - im Gegenteil - zerstören und verhindern. Nach meiner Schätzung auf Basis einer von uns in den letzten Jahren durchgeführten Repräsentativ-Studie zum Verhältnis von Arbeit und Lernen im Erwachsenenalter (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004) arbeitet etwa ein Drittel der Erwerbstätigen in Deutschland in restriktiven und kaum lernförderlichen Beschäftigungsverhältnissen. (Andere Schätzungen gehen noch weiter – Volkholz/Köchling 2001). Sie werden dadurch doppelt benachteiligt: in der Arbeit selbst und in der Zurichtung ihrer individuellen Lebensgestaltungs- und Lernbedingungen, die weniger leicht zu überwinden ist als in früheren Zeiten Klassen- oder Schichtgrenzen und die sich über den Sozialisationszirkel intergenerational bei den Kindern zu reproduzieren droht.

Soziologische Beweisführungen haben nicht den Charakter von Naturgesetzmäßigkeiten. Die in ihnen dargestellten Verhältnisse sind „bedingt“ gestaltungsoffen. Das gilt – wie uns ein Jahrhundert Kampf um bessere Arbeitsbedingungen gezeigt hat – in besonderem Maße für die Erwerbsarbeit. Hier liegt heute - über die unmittelbare Arbeitssituation hinausgehend - der tiefe politische und moralische Sinn etwa des *Ceterum censeo* Michael Schumanns für eine innovative Arbeitspolitik. Er korrigiert damit vielleicht praktisch am energischsten von uns unsere hoffnungsvolle Fehleinschätzung der 80er Jahre, dass stärker lernförderliche Arbeitsverhältnisse gleichsam ein Beiprodukt der Entwicklung zur Wissensgesellschaft seien. Offensichtlich müssen sie erkämpft werden, und offensichtlich sind die sozialen Auseinandersetzungen um sie angesichts eines globalen Kapitalismus mit seiner auf Kurzfristigkeit der Gewinnerwartung setzenden Shareholder-Value-Orientierung, die die Langfristigkeit, die die Ordnung des Wissens auszeichnet, untergräbt, nicht leicht zu führen.

Ein letzten Wort; mir ist bewusst: Meine Ausführungen haben an vielen Stellen hypothetischen Charakter. Vor

allem ist mir beim Schreiben klar geworden, welche große Aufgabe meiner eigenen Disziplin, der Arbeits- und Berufssoziologie, damit gestellt ist, Betriebe und Unternehmen konsequent als Wissensorganisationen zu entschlüsseln. Hier bleibt für die Disziplin viel zu tun.

Literatur

- Allmendinger/Leibfried (2002): Bildungsarbeit im Sozialstaat, in: Burhat, G./Wolf, J. (Hg.), *Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen*, Opladen. S. 287-315.
- Antal, A.B./Lenhardt, U./Rosenbrock, R. (2001): *Barriers to Organizational Learning*, in: Dierkes, M. u.a. (Hg.), *Handbook of Organizational Learning*, Oxford, S. 865-885.
- Arrow, K.J. (1974): *Higher Education as a Filter*. In: Lumschen, K.G. (Ed.), *Efficiency in University*, Amsterdam, S. 51 ff.
- Baethge, M. (2001): *Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor*, in: Ders./Wilkins, I. (Hg.), *Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung*, Opladen 2001, S. 85-106.
- Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (2004): *Der ungleiche Kampf um das Lebenslange Lernen*. Münster/New York (im Erscheinen).
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt.
- Baethge, M./Teichler, U. (1984): *Bildungssystem und Beschäftigungssystem*, in: Baethge, M./Nevermann, K.; *Organisation, Recht und Ökonomie des Bildungswesens*; Bd. 5 *Enzyklopädie Erziehungswissenschaften*, Stuttgart, S. 206-225
- Baumert, J./Cortina, K.S./Leschinsky, A. (2003): *Grundlegende Entwicklungen und Strukturprobleme im allgemeinbildenden Schulwesen*, in: Cortina, K.S./Baumert, J. u.a. (Hg.), *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland*, S. 52-147.
- Beckert, J. (1997): *Grenzen des Marktes*, Frankfurt/New York.
- Berg, I. (1971): *Education and Jobs: The Great Training Robbery*, Boston.
- Berger, J. (1995): *Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 24, S. 407-421.
- Berger, J./Offe, C. (1984): *Die Zukunft des Arbeitsmarktes. Zur Ergänzungsbedürftigkeit eines versagenden Allokationsmechanismus*, in: Offe, C. (Hg.) *„Arbeitsgesellschaft“: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt/M., S. 87-118.

- Blau, P.M. (1974): Presidential Address: Parameters of Social Structure. In: *American Sociological Review* 39, S. 615 ff.
- Briken, K. (2004): Perspektiven für die Arbeit in der Chemischen Industrie, Göttingen (Diss.)
- Child, J./Heavens, S.J. (2001): The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning, in: Dierkes, M./Antal, A.B./Child, J./Nonaka, I. (Hg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford, S. 308-326.
- Deutschmann, C. (1999): Die Verheißung des absoluten Reichtums. Zur religiösen Natur des Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie, Weinheim und München.
- Gerst, D. (2004): Von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit. Göttingen (Diss.)
- Gray, J. (2000): Die Erosion impliziten Wissens im Spätkapitalismus und die Zukunft der Arbeit, in: Kocka, J./Offe, C. (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt/M.
- Kadritzke, U. (1975): Angestellte – die gedulden Arbeiter, Frankfurt/M.
- Kädtler, J. (2004): Erosion, Kontinuität, Neufundierung – Entwicklungsperspektiven kollektiver Arbeitnehmervertretung im Zeichen des Postfordismus, Göttingen (Habilitationsschrift).
- Kern, H./Schumann, M. (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 11-12'96, S. 715-724.
- Kohn, M. (1969), *Class and Conformity*, Chicago.
- Kohn, L./Schooler C. (1983): *Work and Personality. An Inquiry into the Impact of Social Stratification*. Norwood.
- Kurz, C. (1999): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin.
- Mayer, K.U. (2000): Die Bildungsgesellschaft, in: Pongs, A. (Hg.), *In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?* Bd. 2, München, S. 195-218.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens*, Frankfurt/New York.
- Pawlowski, P. (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hg.), *Managementforschung* 2, Berlin/New York, S. 179-237.
- Picot, F.A./Reichwald, R./ Wigand, R.T. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden.
- Popitz, H./Bahrndt, H.P./Jüres, E.A./Kesting, H. (1957), *Technik und Industriearbeit*, Tübingen.
- Reichwald, R./Möslein u.a. (1998): *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*, Berlin/Heidelberg/New York.
- Rützel, J. (2001): Pädagogische Anforderungen an die Benachteiligtenförderung, in: *Arbeitsstab Forum Bildung* (Hg.), *Qualifizierte Berufsausbildung für alle. Zukunft der Berufsausbildung von benachteiligten Jugendlichen*, Bonn, S. 44-65.
- Schmidt, H. (2000): The Future of Labor-Management Relations, Training and Labor Market Institutions, in: Berg, P. (Ed.), *Crating Competitive Capacity*, Berlin, P. 91-100.
- Schumann, M. (2004): Vorwort, in: Kuhlmann, M./Sperling, J.J./Balzert, S., *Konzepte innovativer Arbeitspolitik*, Berlin.
- Steinkamp u.a. (1991): Sozialstruktur und Sozialisation, in: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hg.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung* 4, Weinheim/Basel, S. 251-277.
- Sydow, J. (1993): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Volkholz, V./Köchling, A. (2001): Lernen und Arbeiten, in: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikationsentwicklungs-Management (QUEM), Kompetenzentwicklung 2001*, Münster/New York, S. 17-59.
- Weber, M. (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Köln/Berlin.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*
- Wittke, V. (2003): *Innovationsmodelle und nationale Kapitalismen: Zur Frage der Pfadabhängigkeit industrieller Restrukturierung am Beispiel der Mikroelektronik*. Habilitationsschrift, S. 17
- Young, M. (1961): „Es lebe die Ungleichheit (The Rise to Meritocracy)“, Düsseldorf.