

## VI. Industriesoziologie

### "Die Kontrolldebatte in der Industriesoziologie"

#### 46. Kontrolle und Konsens in der Arbeits- und Lebenswelt

*Maria Funder, Irene Raehlmann*

In diesem Beitrag wird versucht, Kontrolle und Konsens als konstituierende Elemente moderner Betriebsorganisation zu begreifen, dabei sind sowohl betriebliche als auch außerbetriebliche Bedingungen und Handlungskonstellationen in den Blick zu nehmen. Die folgenden Ausführungen basieren auf Ergebnissen eines Forschungsprojektes, in dem Belastungen/Beanspruchungen durch Zeit untersucht werden. Konkret geht es um die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf im Handel beschäftigte Frauen. Den theoretischen Ausgangspunkt bildet das sozialwissenschaftliche Konzept der integrierten Belastung, das die betriebliche und außerbetriebliche Lebenswelt als Wirkungszusammenhang thematisiert, wobei den Kontrollchancen der Beschäftigten im Kontext mit Belastungsbewältigung ein zentraler Stellenwert eingeräumt wird. Eine solche integrierte Betrachtungsweise legt nahe, Kontrolle/Konsens aus unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren: Einerseits handelt es sich um Kontrollstrategien des Managements. In diesem Zusammenhang sind z.B. betriebliche Rahmenbedingungen, Arbeitsorganisation und Technikgestaltung, Strukturen der Interessenvertretung von Relevanz. Wir haben es mit Betrieben zu tun, die von einem sogenannten aufgeklärten Management geleitet werden, d.h. es werden mitarbeiterinnenorientierte, partizipative Managementkonzepte praktiziert. Ein Lenkungsstil, der sich nicht ungebrochen auf allen Hierarchieebenen findet. Es zeigt sich, daß Unternehmen nicht durchgängig als Vertrauensorganisation konzipiert sind. Vertrauensorganisationen sind daher idealtypische Konstrukte, in der Realität dominieren Mischformen. Andererseits sind besonders für Frauen neben betrieblichen auch außerbetriebliche Abhängigkeitsverhältnisse entscheidend, die ihre wesentliche Grundlage in der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung haben. Unterschiede lassen sich gemäß den realisierten Lebenskonzepten erkennen.

Weiterhin wichtig ist die Position auf dem inner- wie außerbetrieblichen Arbeitsmarkt.

Unser empirisches Feld ist der Dienstleistungssektor; untersucht wurden Betriebe des Einzelhandels: Selbstbedienung versus bedienungsintensive Organisationen. Im Unterschied zur Produktion ist der Dienstleistungssektor/Handel durch das Moment der "Ungewißheit" gekennzeichnet, d.h. er ist nicht nur durch einen konjunkturell und saisonal bedingten, sondern auch durch einen extrem kurzzyklischen, also einen stündlich, täglich und wöchentlich unterschiedlichen Arbeitsanfall gekennzeichnet. Produktion auf Vorrat ist ausgeschlossen; charakteristisch ist der Zwang zu hoher Flexibilität. Aufgrund dieser Besonderheiten wird die Arbeitszeit hinsichtlich ihrer

Dauer und Lage (Personalabbau, Reduktion von Vollzeitbeschäftigung, Herstellung einer optimalen Mischung von Teilzeit- und Vollzeitkräften, Einsatz von Pauschalkräften) zu einem wichtigen Ansatzpunkt für betriebliche Rationalisierungsprozesse und damit auch für Kontrolle. Das Grundproblem der ungewissen Kapazitätsauslastung wird u.a. versucht durch den Einsatz neuer Technologien, eine den Kundenströmen angepaßte Personaleinsatzplanung in den Griff zu bekommen. So werden in allen untersuchten Betrieben Warenwirtschaftssysteme implementiert; angestrebt wird ein kapazitätsorientierter Personaleinsatz mit der Möglichkeit zu verstärkter Leistungskontrolle. Je nach Stand des Technikeinsatzes und der ausgehandelten betrieblichen Umsetzung variieren Kontrollpotentiale. Weiterhin lassen sich unterschiedliche Varianten der Leistungskontrolle - in einem Fall abteilungsbezogen, in einem anderen personenbezogen - erkennen. Letztere ist durchaus vereinbar mit den oben aufgezeigten Managementkonzepten. Widerstand seitens der Beschäftigten ist keineswegs zwangsläufig. Zur Erklärung ist hier auf den aus der Belastungsforschung bekannten Zusammenhang von Veränderungsbarrieren und Bewältigungsstrategien zu erinnern.

Nicht unabhängig vom jeweiligen Betriebstyp und vom Grad der Zentralisierung sind auch die Qualifikationsanforderungen und mithin die Handlungsspielräume der beschäftigten Frauen. Vor allem im SB-Warenhaus existieren, trotz erkennbarer Requalifizierungstendenzen, nach wie vor dem Taylorismus angenäherte Formen der Arbeit. Der bedienungssintensive Betrieb ermöglicht offenbar ein Mehr an Eigenkontrolle, d.h. die Beschäftigten verfügen über größere Kompetenz und Handlungsspielräume im Arbeitsprozeß, diese wiederum sind zumindest abhängig vom Lenkungsstil der Abteilungsleitung, den Sozialbeziehungen innerhalb der Abteilung, von der Art der Umsatzkontrolle, der Arbeitsdichte und der Fähigkeit des Einzelnen zur Eigenkontrolle. Die in dem SB-Warenhaus ohnehin geringere Autonomie der Beschäftigten wird durch die zentralistische Organisationsstruktur (Konzern) nochmals reduziert; erst in letzter Zeit wird den Einzelbetrieben und den Beschäftigten ein Mehr an Entscheidungsspielräumen zugestanden.

Daß die Herstellung von Konsens kein nachgeordnetes Betriebsziel ist, zeigt sich in der Berücksichtigung außerbetrieblicher Belange bei der Vereinbarung von Arbeitszeitregelungen sowie beim Tausch von Arbeitszeiten auf der Abteilungsebene. Ferner - so ein Ergebnis der Expertengespräche - stehen Umsatzsteigerungen offenbar im Zusammenhang mit einem eher partizipativen Lenkungsstil. Untersucht man Kontrolle, verstanden im Sinne der Möglichkeit eigene Lebenskonzepte durchzusetzen, ist zunächst darauf hinzuweisen, daß die Berufstätigkeit von Frauen mit familialen Verpflichtungen noch keineswegs selbstverständlich ist, sondern häufig bereits auf der Ebene der persönlichen Beziehungen durchgesetzt werden muß, nicht selten mit der Konsequenz, im Alltag nur wenig Unterstützung durch den Partner zu erfahren. Außerbetrieblich zeitlich stark gebundene Frauen sind vielfach gezwungen, solche Erwerbsarbeitsverhältnisse einzugehen, die hinsichtlich der Dauer und Lage der Arbeitszeit mit ihren außerbetrieblichen Verpflichtungen und Interessen vereinbar sind. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei außerbetriebliche Netzwerke; maßgeblich übernehmen weibliche Verwandte, Freundinnen, Nachbarinnen Haus- und Beziehungsarbeiten.

Die Aushandlungsmöglichkeiten bezüglich der Dauer und Lage der Arbeitszeit stehen u.a. im Zusammenhang mit dem Betriebstyp, der inner- und außerbetrieblichen Position auf dem Arbeitsmarkt. Das Spektrum möglicher Arbeitszeiten (Lage der Arbeitszeit) ist im SB-Warenhaus aufgrund der größeren Kundenunabhängigkeit im Hinblick auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses weitaus größer als im bedienungsintensiven Kaufhaus, wo der Arbeitsprozeß in starkem Maße durch Kundenströme strukturiert wird. Die Verhandlungsposition der Beschäftigten hängt darüber hinaus ab von der Dauer der Betriebszugehörigkeit, der Qualifikation, der Durchsetzungsfähigkeit. Weiterhin sind die Chancen zur eigenen Zeitkontrolle abhängig von den sozio-kulturellen Standards für Haus- und Beziehungsarbeit. Sind diese sehr hoch - wie in unseren Fällen - reduziert sich Eigenzeit erheblich. Nicht ohne Auswirkungen ist hier auch die Struktur der innerfamiliären Arbeitsteilung, die maßgeblich durch die Sozialisation des Lebenspartners beeinflusst wird: Erwerbstätigkeit der Mutter, Beteiligung an Hausarbeit in der Kindheit, Erfahrungen mit eigener Haushaltsführung. Dabei unterliegt die innerfamiliäre Arbeitsteilung einem Aushandlungsprozeß, dessen Ergebnis oftmals labil ist. Es scheint, daß Konsens im außerbetrieblichen Lebensbereich ebenso wie im Betrieb nicht von Dauer ist, sondern neu gebildet werden muß, was außerbetrieblich besonders problematisch ist, handelt es sich doch um einen privat-intimen Raum, der anderen Regelungsmechanismen unterliegt. Festzustellen ist, daß Frauen mit familialen Verpflichtungen kaum über eigene Zeit verfügen, und mithin sind ihre Kontrollmöglichkeiten über Zeit höchst begrenzt. Biographische Veränderungen, insbesondere lebensverändernde Ereignisse wie der Tod des Partners, Scheidung, der Auszug der Kinder, haben oftmals eine andere Prioritätensetzung, neue Lebenskonzepte zur Folge, woraus sich auch ein Zugewinn an Eigenkontrolle ergeben kann.

Kontrolle ist grundsätzlich als Wirkungszusammenhang von Management- und Beschäftigtenkontrolle unter Bedingungen ungleicher Verteilung von Macht und Herrschaft zu thematisieren. Kontrollformen sind nicht nur Ergebnis innerbetrieblichen Handelns; Kontrollkonzepte sind unter Berücksichtigung überbetrieblicher Rahmenbedingungen zu konzipieren. Die Untersuchung von Eigenkontrolle setzt voraus, daß Subjekte als aktiv und bewußt Handelnde aufzufassen sind. Infolgedessen muß sich der Blick auf den Wirkungszusammenhang von betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt richten. Hier wird eine Untersuchungsperspektive sichtbar, die bereits Max Weber in seiner methodologischen Einleitung für den Verein für Socialpolitik (1908) formuliert hat.

*Maria Funder, Irene Raehlmann, Ruhr Universität Bochum, Postfach 102148, 4630 Bochum*