

# D7 Rationalisierung von Arbeit: Dequalifizierung und Subjektivierung

---

|     |                                                                                                               |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einführung .....                                                                                              | 846 |
| 2   | Rationalisierung von Arbeit: ein historischer Abriss.....                                                     | 846 |
| 2.1 | Der Taylorismus .....                                                                                         | 847 |
| 2.2 | Max Webers Analyse der Bürokratie .....                                                                       | 848 |
| 2.3 | Die Human-Relations-Bewegung.....                                                                             | 849 |
| 2.4 | Die Humanisierung des Arbeitslebens (HdA).....                                                                | 851 |
| 2.5 | Neue Produktionskonzepte und die systemische Rationalisierung .....                                           | 852 |
| 3   | Neue Formen von Arbeit.....                                                                                   | 855 |
| 4   | Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit .....                                                              | 858 |
| 5   | Konsequenzen für die berufliche Bildung.....                                                                  | 861 |
| 5.1 | Konsequenzen für die berufliche Bildung aus veränderten Anforderungen von<br>Arbeit an die Beschäftigten..... | 862 |
| 5.2 | Konsequenzen für die berufliche Bildung aus veränderten Ansprüchen der<br>Beschäftigten an Erwerbsarbeit..... | 863 |
| 5.3 | Zusammenfassung .....                                                                                         | 865 |
| 6   | Implikationen für die Planungsebene.....                                                                      | 865 |
| 7   | Zusammenfassung.....                                                                                          | 868 |

**Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft werden in der Diskussion um moderne Erscheinungsformen der Organisation von Arbeit gemeinhin als zentrale Phänomene benannt. Sie resultieren aus einer historischen Entwicklung der Rationalitätsvorstellungen in Bezug auf Arbeit und gehen einher mit gewandelten Anforderungen von Erwerbsarbeit und veränderten Ansprüchen der Arbeitenden.**

**Der vorliegende Beitrag skizziert die historische Entwicklung von Rationalisierungsformen, zeigt deren Bedeutung für die Gestaltung von Arbeit auf und diskutiert deren Implikationen für die berufliche Bildung und Bildungsplanung.**

# 1 Einführung

Die derzeit zu beobachtenden Tendenzen einer Entgrenzung von Arbeit, also der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen, die auch das Verhältnis von Arbeits- und Privatsphäre betreffen, sowie der Subjektivierung von Arbeit im Sinne eines Bedeutungszuwachses individueller Leistungen und Handlungen im Kontext der Arbeitswelt, stellen die Bildungsinstitutionen, insbesondere der beruflichen Bildung, vor neue Herausforderungen. Qualifikationsanforderungen aus Erwerbsarbeit, die neben fachlichen Fähigkeiten vermehrt auch sogenannte Schlüsselqualifikationen der Beschäftigten inkludieren, gehen einher mit veränderten Ansprüchen der Subjekte an Erwerbsarbeit – beispielsweise in Bezug auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie aber auch den Wunsch nach Selbstentfaltung – und weisen in Richtung einer grundlegenden Reform des Bildungssystems.

Der vorliegende Beitrag zeichnet eine Überblicksskizze der Entwicklungen auf dem Feld der Arbeitsorganisation und legt den Fokus auf wegweisende Ansätze der systematischen Rationalisierung von Arbeit in ihrer historischen und sozialen Bedingtheit. Auf dieser Grundlage der Zusammenhänge von Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen werden die derzeitigen Phänomene der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit auf ihre Bedeutung für die berufliche Bildung und Bildungsplanung hin analysiert.

## 2 Rationalisierung von Arbeit: ein historischer Abriss

Die umfassenden gesellschaftlichen Veränderungen des 18. und 19. Jahrhunderts, welche in der Entstehung der Industriegesellschaft resultierten, wurden von Arnold Toynbee in Anlehnung an den epochalen Wandel zu Beginn des Neolithikums mit dem Begriff der „Industriellen Revolution“ bezeichnet (vgl. Mikl-Horke 2007, S. 35). Die im Rahmen dieses Übergangs von der Agrar- zur Industriegesellschaft stattfindenden, tiefgreifenden und dauerhaften Transformationsprozesse der Wirtschaftssysteme Europas und Amerikas gingen einher mit umfassenden Veränderungen in den Arbeitsbedingungen und Lebensumständen:

*Es kam zu Konzentrations- und Zentralisationsprozessen in Industrie und im Bankwesen als Reaktion auf die Krisentendenzen der Märkte und die sich rasch entwickelnde neue technologische Basis; dies vor allem in den Rohstoffindustrien und den neuen Elektro- und Chemiesektoren. Die Unternehmen wandelten sich mit zunehmender Größe in Kapitalgesellschaften mit einem professionellen Management. Die Trennung von Besitz und Kontrolle begünstigte die Tendenz zu rationaler, systematisch-wissenschaftlicher Unternehmensführung, zu Spezialisierung des Managements und zu*

*Planung und Bürokratisierung. Um die Jahrhundertwende begannen die Betriebe die Rationalisierung der menschlichen Arbeit systematisch und zielstrebig zu betreiben.*

(Mikl-Horke 2007, S. 63)

## 2.1 Der Taylorismus

Diese systematische *Rationalisierung* menschlicher Arbeit, nach Heiner Minssen (2006, S. 85) fallen darunter alle Versuche „Produktions- und Verfahrensabläufe effizienter zu gestalten“, wurde mit Fredrick Winslow Taylor (1856-1915) auf eine – zumindest vermeintlich – wissenschaftliche Ebene überführt. Im Rahmen seiner „wissenschaftlichen Betriebsführung“ (Scientific Management) übertrug Taylor etablierte Methoden der Naturwissenschaften (Experiment und Beobachtung) auf die Analyse von Arbeitsprozessen. Unter dem Begriff *Taylorismus* wurden seine Prinzipien einer rationalisierten Organisation und Verrichtung von Arbeit zur Grundlage der modernen Arbeits- und Betriebsorganisation und der Entstehung des Managements (vgl. Mikl-Horke 2007, S. 64).

Taylor ging von der Vorstellung aus, dass die persönliche Zufriedenheit von Arbeitern in einer standardisierten Tätigkeit am höchsten ist, und deren Effizienz durch Arbeitsbewertungen und leistungsgerechte Entlohnung gesteigert werden kann. Aus diesen Grundgedanken entwickelte Taylor seine heute berühmten Zeit- und Bewegungsstudien und sein System der Prämienentlohnung (vgl. Kieser 1995, S. 67): Taylor gliederte die in einem Fertigungsbetrieb anfallenden Arbeitsgänge in ihre Einzelschritte auf und stellte diese unter Berücksichtigung von Zeit-, Bewegungs- und Belastungsabläufen zu im Sinne der Produktivität optimalen Arbeitspensen zusammen. Hinzu kam ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem, welches die Arbeiter dazu motivieren sollte, in einer kürzeren Arbeitszeit als bisher ein gleiches oder höheres Maß an Arbeitsleistung zu erbringen. Taylor sah darin eine wesentliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen, da bis dahin lange Arbeitszeiten, uneffektive Tätigkeiten und ein geringes Lohnniveau dominierten; des Weiteren sollten die Arbeiter durch die Gestaltung des Arbeitsablaufs anhand der Bewegungs- und Zeitstudien einer geringeren körperlichen Belastung ausgesetzt sein. Außerdem entwickelte Taylor für die Leitung des Fertigungsbereichs das unter dem Namen „Funktionsmeistersystem“ bekannt gewordene Mehrliniensystem der Organisation. Taylor setzte zur Leitung des Fertigungsbereichs nicht wie üblich einen Meister (Ein-Linien-Organisation) ein, sondern übertrug dessen Aufgaben auf mehrere spezialisierte Funktionsmeister für spezielle Aspekte der Produktion (z. B. Instandsetzungsmeister, Qualitätsprüfungsmeister usw.).

Taylors Prinzipien einer wissenschaftlichen Betriebsführung, wie sie vorangehend skizziert wurden, können nach Minssen (2006, S. 28) auf vier Kernpunkte reduziert werden:

1. Die Trennung von Kopf- und Handarbeit: mittels einer strikten Trennung von Planung und Ausführung wird der Arbeitsablauf optimiert; dabei wird die Ausführung der Arbeitsabläufe im Detail (oftmals bis zur Ebene des einzelnen Handgriffes) vorgeschrieben.
2. Leistungsorientierte Entlohnung: die Motivation der Arbeiter zu hoher Leistung wird (ausschließlich) über Prämienzahlungen geregelt.
3. Hohe Arbeitsteilung: die Zergliederung der Arbeitsabläufe in Einzelschritte soll eine Spezialisierung der Arbeiter hervorrufen; die damit einhergehende Routine im Arbeitsablauf soll zu höheren Leistungen führen.
4. Auswahl und Einarbeitung: um einen optimalen Arbeitsablauf zu gewährleisten, werden die Arbeiter in Hinblick auf die zu erbringende Tätigkeit ausgewählt und eingearbeitet.

Der Taylorismus ist heute vielfacher Kritik ausgesetzt und war bereits zur Zeit seiner Entstehung umstritten. Er wird als Vorreiter einer mechanisierten Arbeitswelt unter alleiniger Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und Vernachlässigung der Menschlichkeit gesehen. Eine derartige Arbeitszerlegung, die kaum Denkanstrengungen erfordert, führt zu einer einseitigen Belastung, dem Gefühl von Monotonie und Fremdbestimmtheit sowie zu physischer und psychischer Unterforderung und schließlich zu einer *Dequalifizierung* der Arbeitskraft. Harry Braverman (1920-1976), als einer der prominentesten Vertreter einer (sich auf Karl Marx berufenden) Dequalifizierungsthese in Folge der Entwertung von Arbeit im Taylorismus, argumentiert, dass die im zwanzigsten Jahrhundert verstärkt beobachtbaren Rationalisierungsstrategien dem Zweck dienten, den Arbeitsprozess zunehmend von den Erfahrungen, Kenntnissen und Traditionen der Arbeiter loszulösen. Das Wissen, das die Arbeiter über lange Zeit hinweg erworben hatten, wurde, so Braverman, systematisch auf das Management übertragen, was schließlich dazu führte, dass die kapitalistische Produktionsweise immer mehr von den Qualifikationen der Arbeiter unabhängig wurde und sich die Arbeiter ganz den Zielen, Vorstellungen und Plänen des Managements unterordnen ließen. Die Unternehmen verfügten dadurch zum einen über eine effiziente Organisationsstruktur, mit der sich der relative Mehrwert zunehmend steigern ließ, zum anderen ermöglichte die starke Zergliederung des Arbeitsprozesses und die Dequalifizierung der Arbeiter eine bessere Kontrolle ebendieser (vgl. Braverman 1974, S. 124 ff.).

## 2.2 Max Webers Analyse der Bürokratie

Was Taylor auf der Ebene von Fertigungsabläufen zu erreichen versuchte, nämlich eine Rationalisierung von Produktionsprozessen, versuchte Max Weber (1864-1920) im Bereich der Verwaltung zu analysieren. Er beschrieb den Prozess der Rationalisierung auf der Ebene der Organisationen und fasste diesen mit dem Begriff der Bürokratie (*Bürokratiemodell*). Die bürokratische Verwaltung nach Weber ist gekennzeichnet durch eine Trennung von Amt und Person, Regelgebundenheit, Unpersönlichkeit

bzw. Neutralität des Verwaltungshandelns, dem Hierarchieprinzip, der Schriftlichkeit und Aktenkundigkeit der Verwaltung sowie durch Arbeitsteilung und Professionalität und somit Ausdruck der rational-legalen Form von Herrschaft (vgl. Weber 1972).

Weber selbst beklagte diese Form von Rationalisierung auf der Ebene der Organisationen unter dem berühmt gewordenen Schlagwort des „stahlharten Gehäuses der Hörigkeit“ und sah auch die Gefahr von Dequalifizierung durch die „Verfolgung des Prinzips der Rechenhaftigkeit“ (Kieser 1995, S. 43), das zur Entpersönlichung führt und selbstverantwortliches Handeln unmöglich macht.

*Geronnener Geist ist [...] jene lebende Maschine, welche die bürokratische Organisation mit ihrer Spezialisierung der geschulten Facharbeit, ihrer Abgrenzung der Kompetenzen, ihren Reglements und hierarchisch abgestuften Gehorsamsverhältnissen darstellt. Im Verein mit der toten Maschine ist sie an der Arbeit, das Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft herzustellen, in welche vielleicht dereinst die Menschen sich [...] ohnmächtig zu fügen gezwungen sein werden, wenn ihnen eine rein technisch gute und das heißt: eine rationale Beamten-Verwaltung und -Versorgung der letzte und einzige Wert ist, der über die Art der Leitung ihrer Angelegenheit entscheiden soll.* (Weber 1972, S. 835)

### 2.3 Die Human-Relations-Bewegung

Im Anschluss an die Überlegungen von Taylor (und Weber) wurden zunehmend die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Wert der sogenannten *human relations*, also soziale Aspekte der Arbeitsorganisation, in den Blick genommen. Dieser Perspektivwechsel resultierte insbesondere aus der Erkenntnis, dass eine stark zergliederte und „entpersönlichte“ Arbeitsorganisation nicht zu der gewünschten Leistungssteigerung führte. Das Hauptaugenmerk wurde auf Antriebsfaktoren der Arbeitsleistung, also auf motivationale Aspekte der Arbeit gelegt.

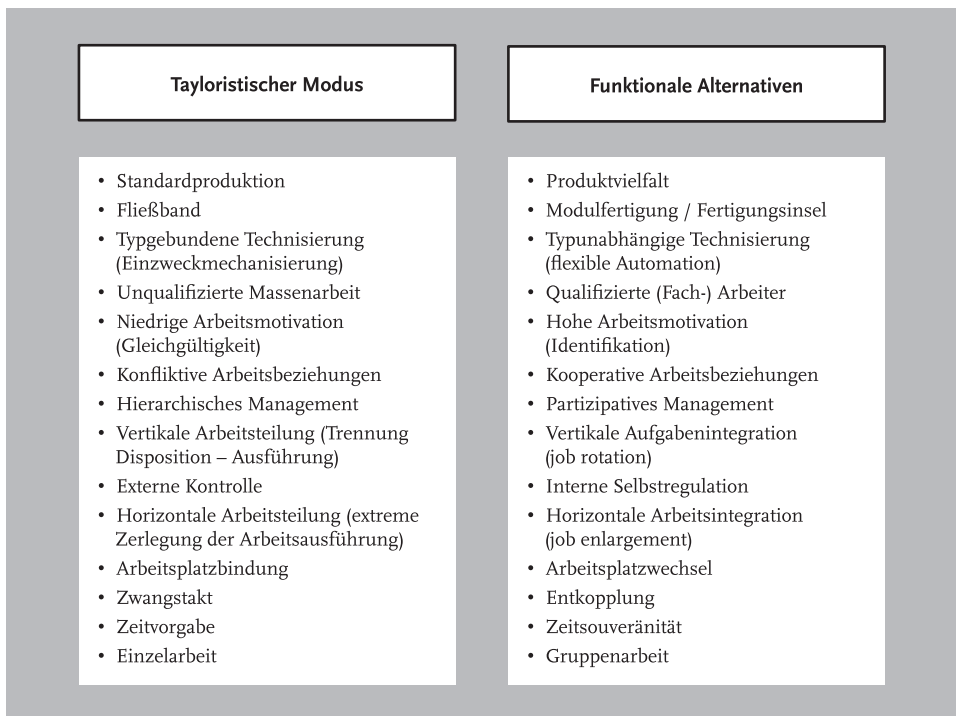
*Berühmt wurden die sog. Hawthorne-Experimente, in denen (ursprünglich in ganz tayloristischer Manier) in gezielten Experimenten versucht wurde, in Teilen einer Produktionshalle von General Electric den Zusammenhang zwischen der Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz und den erzielten Arbeitsergebnissen zu ermitteln. Die Produktion war werkstattmäßig organisiert, jeweils Gruppen von Arbeiterinnen saßen zusammen in großraumähnlichen Abteilungen. Interessanterweise stieg der Output in den Werkstätten, in denen man die Beleuchtung veränderte, unabhängig davon, ob die experimentierenden Forscher den Arbeiterinnen eine Erhöhung oder Verminderung der Lichtstärke ankündigten. Außerdem stieg die Arbeitsleistung auch in einer Referenzgruppe in einem anderen Bereich, in der die Lichtstärke nicht variiert wurde.*

(Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006, S. 26 f.)

Aus diesen damals erstaunlichen Beobachtungen konnte zunächst der Schluss gezogen werden, dass allein die Tatsache, dass die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter in

den Blick genommen werden, zu einer Leistungssteigerung führt. Schließlich wurde deutlich, dass die die Leistung beeinflussenden Faktoren ein zusammenhängendes Gebilde aus außerbetrieblichen sozialen Verhältnissen, psychischen Gegebenheiten und sozialen Arbeitsbedingungen im Betrieb sind. Die Entdeckung der Bedeutsamkeit von „menschlichen Beziehungen“ in der Arbeit war für die Erforschung der Einstellung der Arbeiter, deren Wirkung auf die Produktivität der Arbeit sowie für eine bürokratiekritische Neugestaltung betrieblicher Organisation grundlegend. Als Reaktion auf diese Erkenntnisse entstanden Bemühungen zur Gestaltung von Arbeit, die die Aufmerksamkeit weg von der statisch geplanten Struktur und dem Regelsystem hin zu einer dynamischen Sicht der Organisation als Resultat menschlichen Verhaltens legten und soziale Aspekte bewusst in die Organisation von Arbeitsprozessen integrierte (vgl. Mikl-Horke 2007, S. 121 f.). Konkret zeigte sich dieses Bemühen zunächst etwa in Überlegungen zur Umstellung von Reihenfertigung auf Gruppenfabrikation in der Automobilindustrie oder in einer räumlichen *Dezentralisierung* der Produktion durch die Einrichtung kleiner rechtlich selbständiger Werkstätten (vgl. Kieser 1995, S. 95). Die im Taylorismus noch gewollte starke Zergliederung von Arbeitsprozessen wurde – zumindest theoretisch – relativiert und den Arbeitern größere Gestaltungs- und Handlungsspielräume in der Organisation der Arbeit eingeräumt.

Trotz dieser bereits frühzeitig geäußerten Kritik an tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation seitens der *Human-Relations-Bewegung* wie auch der wachsenden Anzahl alternativer Konzepte der Arbeitsgestaltung (siehe Abbildung 1), blieb die Funktion des Taylorismus als Leitidee der Betriebsorganisation und seine Bedeutung für die Maximen, unter denen Rationalisierung betrieben wurde, weitgehend unangefochten (vgl. Minssen 2006, S. 30 ff.).



**Abbildung 1:** Der tayloristische Regulierungsmodus und funktionale Alternativen (in Anlehnung an Jürgens/Malsch/Dohse 1989, S. 4)

## 2.4 Die Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)

Erst der mit dem Phänomen des „Wirtschaftswunders“ einhergehende Arbeitskräftemangel der 1960er Jahre offenbarte die negativen Folgen bisheriger organisationaler Praxis für die Betriebe und zeitigte somit erstmals nachhaltige Wirkung. Die teils drastischen Reaktionen der Arbeiter auf die tayloristische Arbeitsorganisation, welche von Absentismus, hohen Fluktuationsraten bis hin zu Sabotage reichten, stellte die Industrie, insbesondere die Automobilindustrie vor schwerwiegende Probleme und führte dazu, dass die Arbeitsbedingungen erstmals zum Thema öffentlicher Diskussion wurden (vgl. Minssen 2006, S. 33). In Deutschland fand diese Entwicklung unter dem Programm *Humanisierung des Arbeitslebens* (HdA) als zentrales Thema Eingang in die Arbeits-, Technik- und Organisationsdiskurse von Wissenschaft – und dabei vor allem der Arbeits- und Industriesoziologie – und Politik. Zunächst ging es vordergründig um die Kritik an unmenschlichen Arbeitsbedingungen und Arbeitsformen und es entstanden zahlreiche Initiativen hierzu. Von Gewerkschaftsseite wurden Leitlinien zur Gestaltung von Arbeitsplätzen formuliert, die auf die Schaffung von Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für den Arbeitnehmer, Verantwortung

und Abwechslung bei der Arbeit, Möglichkeiten zur Aufnahme sozialer Kontakte durch und bei der Arbeit, den Abbau der Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle, die Aufhebung übertriebener Arbeitsteilung, den Abbau unnötig aufgebauschter Hierarchien, Arbeit als Möglichkeit für Lern- und Weiterbildungsprozesse etc. abzielten (vgl. Kieser 1995, S. 118). Ziel war vor allem die Ausweitung von Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten.

*In der wissenschaftlichen Diskussion über die Humanisierung der Arbeit wurde Autonomie allgemein als ein wichtiger Faktor der Zufriedenheit mit der Arbeit angesehen. Sie bezieht sich auf Gestaltungsspielräume und Handlungsalternativen, auf die Mitwirkung an Entscheidungen und Kontrolle sowie auf die sozialpsychologischen und individuellen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ansprüche, die diesen zugrunde liegen. Die Verfechter der Humanisierung der Arbeit sahen die Möglichkeit echter Freiheitsräume als Voraussetzung dafür an, dass die Arbeit für die Menschen sinnvoll und befriedigend ist. Damit eng verbunden war die Forderung der Selbstbestimmtheit des Arbeitens gegenüber der durch die Fremdbestimmtheit erzeugten „Entfremdung“.* (Mikl-Horke 2007, S. 158)

## 2.5 Neue Produktionskonzepte und die systemische Rationalisierung

In den 1980er Jahren erreichte die HdA-Debatte ihren Höhepunkt mit den propagierten *neuen Produktions- und Managementkonzepten*, die auf eine Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung durch Arbeitsstrukturierung bauten. Vertraute Koordinaten der Organisation von Arbeit wie Hierarchie, Kontrolle, Fremdbestimmung, Trennung von Arbeits- und Lebenswelt etc. gerieten ins Wanken. Die Dimensionen von Rationalisierung hatten sich verändert. Einerseits war im Rahmen des Wandels vom Anbieter- zum Käufermarkt eine erhöhte Flexibilität gefragt, andererseits veränderte der zunehmende Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie die Produktion. Der Einzug der Mikroelektronik in die Fertigung resultierte in einem neuen Rationalisierungstyp, der *systemischen Rationalisierung*. Diese zeichnet sich durch drei grundlegende Merkmale aus: erstens bezieht sie sich anders als frühere Formen der Rationalisierung auf das gesamte betriebliche System. Norbert Altmann et al. (1986, S. 191) beschreiben eben jenes „Systemische“ als das Novum dieses Rationalisierungstyps, welcher darauf abzielt, „betriebliche Teilprozesse zunächst in datentechnischen Dimensionen zu erfassen, organisatorisch neu zu ordnen und letztlich datentechnisch zu vernetzen.“ Zweitens lassen die neuen Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung Rationalisierung erstmals über die Ebene des einzelnen Betriebs hinausgehen; interbetriebliche Arbeitsteilung rückt in den Fokus. Drittens verschiebt sich der Ansatzpunkt der Effizienzsteigerung von menschlicher Arbeit auf die Technik.

*Nicht menschliche Arbeitskraft – sei es im Rahmen neuer Strukturen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit u.ä.), sei es durch neue Formen und Typen der Qualifizierung –, sondern Technik ist das zentrale Flexibilitätspotential der neuen Rationalisierungsstrategien.* (Sauer 1992, S. 54)

Auch wenn vielfältige Kritik an dem neuen Rationalisierungstypus geübt wurde, hat sich die Einsicht, dass „Rationalisierung als eine Rationalisierung von Einzelprozessen nur unzureichend begriffen ist“ (Minssen 2006, S. 98) als Kern der „systemischen Rationalisierung“ im wissenschaftlichen Diskurs über Rationalisierung durchgesetzt.

Mit den neuen Produktionskonzepten von Horst Kern und Michael Schuhmann (1984) nahm die Bedeutung, die menschlicher Arbeit zugesprochen wurde, Mitte der achtziger Jahre wieder zu. Kern und Schuhmann äußerten vorsichtige Prognosen in Bezug auf das Ende der Arbeitsteilung, wobei sie sich auf empirisches Material aus den Kernsektoren der Industrie stützten.

*In den industriellen Kernsektoren vollzieht sich vor unseren Augen ein grundlegender Wandel der Produktionskonzepte, in dem das betriebliche Interesse an Ersetzung lebendiger Arbeit und das an Ökonomisierung der Rest-Arbeit auf neue Weise miteinander verschränkt sind. [...] Das Credo der neuen Produktionskonzepte lautet: a) Automatisierung des Produktionskonzeptes gegenüber lebendiger Arbeit durch Technisierung ist kein Wert an sich. Die weitgehendste Komprimierung lebendiger Arbeit bringt nicht per se das wirtschaftliche Optimum. b) Der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale. Im ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen; Qualifikationen und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt.*

(Kern/Schumann 1984, S. 19)

Auch wenn sich die Autoren lediglich auf die zu dieser Zeit relativ stabilen Kernsektoren der Industrie, also die Automobilindustrie, die chemische Industrie und den Werkzeugmaschinenbau bezogen, führte ihre These eines Endes der Arbeitsteilung zu heftigem Widerspruch; vor allem da sie damit die bis dato „allgemein geteilte Prämisse [...], dass der kapitalistischen Verwertungslogik alternativlos eine tayloristische Strategie der Rationalisierung mit deren Folgen von Dehumanisierung und Dequalifizierung entsprach“ (Minssen 2006, S. 100 f.) in Frage stellten. Auch wenn die Autoren ihre Prognosen nach einer weiteren Überprüfung im Jahre 1994 nur zum Teil bzw. in abgeschwächter Form bestätigt sahen, konnten sie doch aufzeigen, dass der „Wiedereinzug von Produktionsintelligenz in die Massenproduktion [...] mittlerweile ein Faktum [ist] und [...] eines der entscheidenden Resultate der Produktionsmodernisierung für die von uns untersuchte Rationalisierungsetappe dar[stellt]“ (Schumann et al. 1994, S. 643). Die bisher vorherrschende Dequalifizierungsthese ließ sich demnach nicht mehr aufrechterhalten.

Ausgehend von der systemischen Rationalisierung und den neuen Produktionskonzepten entstanden nun alternative Zielsetzungen von Rationalisierung. Volker Wittke (1995, S. 724 f.) verweist bezüglich der neuen betrieblichen Strategien der Reorganisation der Produktion auf drei wesentliche Komponenten:

1. Es galt die Annahme, dass Marktsättigung und erhöhte Preiskonkurrenz sich durch eine „differenzierte Qualitätsproduktion“ bewältigen ließe, welche auf Qualität, Flexibilität und technische Exzellenz setzt.
2. Die Steigerung der Produktivität sollte durch eine „breitflächige Automatisierung der Produktion“ erzielt werden.
3. Es setzte sich die Einsicht durch, dass „Flexibilität, Qualität und High-Tech-Produktion [...] arbeitsorganisatorischer Absicherung“ bedürfen. Die Ent-Taylorisierung sollte mittels neuer Produktionskonzepte bewerkstelligt werden und eine (Re-)Professionalisierung der Produktionsarbeit bewirken.

Einhergehend mit einem einsetzenden Bewusstsein um unterschiedliche „Entwicklungspfade von Industriearbeit“ (Pries/Schmidt/Trinczek 1990) ließ sich industrielle Entwicklung nun „nicht mehr als linearer Prozess“ (Minssen 2006, S. 110) denken. Auch wenn tayloristische Strategien weiterhin – vor allem in „strukturkonservativen“ Betrieben (Schultz-Wild et al. 1989, S. 194) – eine bedeutende Rolle spielten (und es zum Teil bis heute tun; siehe Kapitel 3), weichen die von Rainer Schultz-Wild et al. (1989, S. 194) als „strukturinnovativ“ beschriebenen Betriebe „in zentralen Produktionsbereichen durchgängig vom tayloristischen Rationalisierungsparadigma ab. Die betriebliche Arbeitsteilung wird nicht nur in ihrer fachlichen, sondern auch in ihrer funktionalen und hierarchischen Dimension abgebaut.“ Es kam, vorerst beschränkt auf die strukturinnovativen Betriebe, zur Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen auf allen Ebenen, wobei unter Dezentralisierung die Verlagerung von Kompetenzen von hohen auf niedrigere Hierarchieebenen, „letztlich die ausführende Stelle“ (Minssen 2006, S. 114), verstanden wurde. Tiefschürfende, branchenübergreifende Auswirkung auf die Arbeitsorganisation hatte dann die 1991 veröffentlichte Vergleichsstudie von James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos, welche der *lean production* der japanischen Automobilindustrie im Vergleich zur europäischen und amerikanischen Produktion eine hochgradige Überlegenheit bescheinigte.

*Der Erfolg der [...] schlanken Produktion begründete sich [...] in einer überlegenen Organisations- und Kooperationsform. Angepriesen wurde damit die Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen auf allen Ebenen. Im Anschluss an Max Weber und an Taylor galt Steuerung und Koordinierung durch Hierarchie in Wissenschaft und Praxis lange Zeit als rationalste und effektivste Form des Wirtschaftens, doch die Vorteile starrer Hierarchien wurden um den Preis einer hohen Inflexibilität erkaufte. Zwar waren die Negativeffekte einer rigiden Hierarchie bei turbulenten Umwelten in der Organisationsforschung [...] bekannt, doch erst die [...] Studie [von Womack et al.] popularisierte die Vorteile flacher Hierarchien und setzte damit Dezentralisierung auf die Managementagenda.*  
(Minssen 2006, S. 113 f.)

Auch wenn an dem System der lean production vielfältige Kritik geübt wurde – Alfred Kieser und Mark Ebers (2006, S. 127) sprechen von dem, im Rahmen der lean production angestrebten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) als Trick, um die Arbeiter dazu zu bringen, die Taylorisierung ihrer Arbeit selbst vorzunehmen – lässt sich die nun einsetzende Dezentralisierung als Paradigmenwechsel der Organisation von Arbeit werten, welche tiefgreifende Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen von Arbeit nach sich zog, deren Relevanz bis heute besteht.

Arbeitshilfe 1 fasst wichtige Entwicklungen der Rationalisierung von Arbeit zusammen:

Die gegen Ende des 19. Jahrhunderts einsetzende und bis heute fortschreitende systematische Rationalisierung menschlicher Arbeit umfasst alle Versuche der effizienteren Gestaltung von Produktions- und Verfahrensabläufen, d. h. es wird eine möglichst effiziente Organisation von Arbeit angestrebt. Im Folgenden werden die im Text genannten Entwicklungen in der Organisation von Arbeit nochmals in aller Kürze zusammengefasst.

- *Taylorismus* (ca. 1900): die starke Zergliederung des Arbeitsprozesses führt zur Dequalifizierung der Arbeitenden
- *Human-Relations-Bewegung* (ca. 1930): menschliche Beziehungen und soziale Bedürfnisse der Arbeitenden rücken in den Fokus; Taylorismus bleibt weiterhin Leitidee der Rationalisierung; kaum nachhaltige Wirkung auf Arbeitsbedingungen
- *Humanisierung des Arbeitslebens* (ab 1960): Kritik an tayloristischer Arbeitsorganisation führt zu theoretischen Forderungen nach erhöhter Autonomie und Partizipation der Arbeitenden; erstmals nachhaltige Wirkung aufgrund negativer Konsequenzen tayloristischer Arbeitsorganisation auf die Betriebe: Absentismus, Fluktuation, Sabotage
- *Neue Produktionskonzepte* (ab 1980): Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung durch Arbeitsstrukturierung; Reprofessionalisierung der Arbeit; Dezentralisierung auf allen Ebenen hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen von Arbeit

**Arbeitshilfe 1:** Zusammenfassung zur Rationalisierung von Arbeit

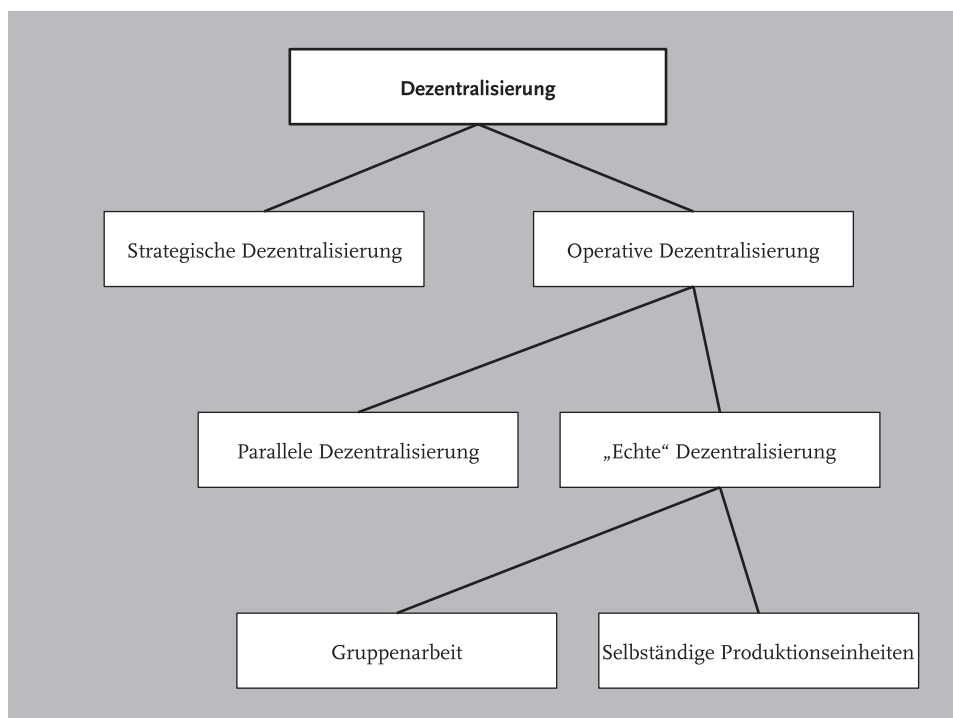
### 3 Neue Formen von Arbeit

Die Dezentralisierung von Arbeit geht einher mit Prozessen organisationalen Wandels und wird analytisch in operative und strategische Dezentralisierung differenziert. Strategische Dezentralisierung rekurriert auf die Ebene der Unternehmensorganisation und hat zur Entstehung neuer Organisationsformen geführt – wie etwa die Matrixorganisation und die Bildung von Profit-Centern.<sup>[1]</sup> Operative Dezentralisierung – und hierauf liegt der Fokus dieses Beitrags – umfasst alle

<sup>1</sup> Zu Matrixorganisationen siehe z. B. Jones/Bouncken (2008); Profit-Center werden u. a. von Picot/Reichwald/Wigand (2001) behandelt.

*[...] Versuche von Unternehmen, operative Kontrolle, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie bzw. den indirekten Abteilungen und Stäben nach „unten“, zu den ausführend Beschäftigten bzw. in operative Einheiten zu verlagern. Mit operativer Dezentralisierung sind damit alle Formen von Gruppenarbeit, „selbständigen Produktionseinheiten“, Qualitätszirkel und „kontinuierlichen Verbesserungsprozessen“ begrifflich erfaßt.*  
*(Faust et al. 1995, S. 23)*

In Anschluss an Michael Faust et al. (1995, S. 33 ff.) liegt das Augenmerk auf Arbeitsformen strukturverändernder, „echter Dezentralisierung“ (Gruppenarbeit, selbständige Produktionseinheiten). Arbeitsformen strukturbegleitender, „paralleler Dezentralisierung“ (Qualitätszirkel, KVP)<sup>2</sup> haben gemäß ihrer Bezeichnung keinen Einfluss auf die formalen Organisationsstrukturen und bleiben daher ausgespart (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2:** Formen der Dezentralisierung (in Anlehnung an Faust et al. 1995, S. 39)

2 Qualitätszirkel und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind Bestandteile der lean production. Vgl. hierzu Womack/Jones/Roos (1991).

Gemein ist den vielfältigen, aus Dezentralisierungsbemühungen entstehenden, Arbeitsformen<sup>3</sup> die Erweiterung des Handlungsspielraums der Arbeitenden, welche sich in vielfältigen Tätigkeiten (erweiterter Tätigkeitsspielraum) sowie in selbständigen Planungs-, Organisations- und Kontrollbefugnissen (erweiterter Entscheidungs- und Kontrollspielraum) manifestiert (vgl. Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006, S. 71). Zudem findet eine Verschiebung von Einzel- zu Gruppenarbeit statt. Allerdings lässt sich zwischen der tatsächlichen, erst sukzessiv einsetzenden Verbreitung von Gruppenarbeit in der Produktion und der breit angelegten gesellschaftlichen Debatte darüber eine beachtliche Diskrepanz konstatieren. Nichtsdestotrotz führen diese Entwicklungen dazu, dass der Arbeitende zunehmend als ganze Person samt seiner individuellen Kompetenzen in den Blick gerät. Eine wesentliche Rolle spielt in diesem Kontext die an Bedeutung gewinnende direkte Partizipation der Arbeiter am Arbeitsprozess, also die wachsende Beteiligung an Entscheidungsprozessen.

*Es geht [...] um eine verbesserte Nutzung des Wissens der Produktionsarbeiter und damit um die Nutzung einer Ressource, die durch eine tayloristische Arbeitsgestaltung weitestgehend unausgeschöpft bleibt. Es handelt sich bei Partizipation also immer [...] um Partizipation, die auf ein Ziel ausgerichtet ist, und dieses Ziel lautet: aus Rationalisierungsbetroffenen sollen Rationalisierungsträger werden. (Minssen 2006, S. 126)*

Mit dem Einfluss neuer Arbeitsformen der operativen Dezentralisierung und der erhöhten Partizipation der Arbeitenden an Entscheidungsprozessen ist eine stetige Ausweitung innerbetrieblicher Kommunikation verbunden. Damit einhergehend lässt sich nun ein Übergang von bürokratischer Koordinierung – also Steuerung über Hierarchie – zu diskursiver Koordinierung – Steuerung über Abstimmung – beobachten, welcher zur Auflösung der tayloristischen Trennung von Planung und Ausführung führt und umfassende soziale und organisatorische Restrukturierungsprozesse in Gang setzt. Schlussendlich geht damit eine Umstellung von hierarchischer Steuerung auf Steuerung durch Zielvereinbarungen einher (vgl. Minssen 2006, S. 129 f.): die Autonomie der Arbeitenden wächst und zwar unabhängig davon, ob in Einzel- oder in Gruppenarbeit gearbeitet wird.

Abschließend gilt es darauf hinzuweisen, dass traditionelle, tayloristische Formen der Arbeitsorganisation, trotz der skizzierten Entwicklungen, weiterhin bestehen. Minssen (2006, S. 132) benennt den Bereich der Low-Tech-Fertigung als Paradebeispiel tayloristischer Arbeitsgestaltung, aber auch im Dienstleistungsbereich – etwa im Bereich der Callcenter (vgl. hierzu Metz/Rothe/Degener 2001) – lassen sich tayloristische Tendenzen identifizieren.

---

3 Z. B. teilautonome Arbeitsgruppen, Gruppentechnologien, Fertigungsgruppen, selbständige Produktionseinheiten, Projektarbeit, etc.

## 4 Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit

Mit den beschriebenen jüngeren Entwicklungen der Organisation von Arbeit sind zwei weitere Charakteristika verbunden, die auf mikrosozialer Ebene veränderte Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten sowie veränderte Ansprüche der Arbeitenden an Erwerbsarbeit mit sich bringen: als *Entgrenzung* und *Subjektivierung von Arbeit und Arbeitskraft* umschreiben diese zum einen eine tendenzielle und tiefgreifende Dynamisierung betrieblicher Strukturen, zum anderen die grundlegend veränderten Aufgaben der beteiligten Personen. Auf Grund ihrer zentralen Bedeutung für die berufliche Bildung/Bildungsplanung werden diese im Folgenden näher erläutert.

Unter Entgrenzung werden auf einer makrostrukturellen Ebene Prozesse gefasst, die auch unter dem Begriff der Globalisierung thematisiert werden. Arnold Picot, Ralf Reichwald und Rolf T. Wigand (2001) beschreiben in diesem Zusammenhang eine Zunahme weltweiter Symbiosen und Netzwerke in Folge einer Auflösung von Unternehmen, die Herausbildung elektronischer Märkte als neue Formen der Marktkoordination sowie einen Trend zu Telekooperationen und virtuellen Unternehmen als zentrale Erscheinungsformen der Dynamik gesamtgesellschaftlicher Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen. In einer mikrosozialen Perspektive werden Veränderungen der Organisationsbedingungen von Arbeit, konkret eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen, die auch das Verhältnis von Arbeits- und Privatsphäre betreffen, als zentralstes Merkmal von Entgrenzung diskutiert (vgl. Voß 1998). Dabei vollzieht sich Entgrenzung sowohl in räumlicher und zeitlicher Hinsicht, als auch in nahezu allen Dimensionen der Arbeitsgestaltung, wie eingesetzte Arbeitsmittel/Technik, Sozialorganisation, Tätigkeitsinhalt usw. (vgl. ebd. 1998, S. 474 f.).

Referenzpunkt für diesen Wandel ist die zunehmende Abkehr von der tayloristisch organisierten Normalarbeit, wie sie in Kapitel 2.1 dargestellt wurde.

*Die Rücknahme von rigider betrieblicher Steuerung der Arbeit bedeutet [jedoch] nun keinesfalls, dass generell darauf verzichtet wird. Im Gegenteil werden managementseitig aufwändige Formen neuer betrieblicher Rationalisierung und Organisation entwickelt, deren Logik meist in der indirekten Kontrolle der Arbeitsprozesse besteht. [...] Häufig wird auf Strategien der Deregulierung, mithin des Abbaus pauschaler rechtlicher und/oder tarifvertraglicher Strukturen gesetzt, um erweiterte Flexibilität zu erhalten. Solche Strategien greifen in letzter Zeit auch innerhalb von Betrieben verstärkt auf marktförmige Regulierungen von Arbeit zurück („cost center“, „profit center“, „Intrapreneuring“ usw.), bei denen Freiräume für Arbeitskräfte mit einer erweiterten Ergebnis- und Ressourcenverantwortung und analogen Führungsformen verbunden werden.*

(Egbringhoff et al. 2003, S. 6)

In diesem Kontext wird nun im wissenschaftlichen wie praxisnahen Diskurs von Subjektivierung von Arbeit und Arbeitskraft gesprochen. Diese bedeutet zunächst ganz

allgemein, dass ausgehend von Veränderungstendenzen in der Arbeitswelt sowie von sozialen Wandlungsprozessen individuelle Leistungen und Handlungen gesellschaftlich und auch in der Arbeitswelt zunehmend relevant werden. Für den Arbeitskontext bedeutet das, dass Beschäftigte von sich aus mehr in die Arbeit hineinragen, aber auch, dass die Arbeit immer mehr Subjektivität von den Individuen fordert. Arbeitskraft wird schließlich unter dem Aspekt ihrer individuellen Besonderheit betrachtet (vgl. Kleemann/Matuschek/Voß 2003, S. 62 f.).

Frank Kleemann, Ingo Matuschek und G. Günter Voß (2003) gehen davon aus, dass die Erwerbsarbeit in diesem Kontext einem doppelten Subjektivierungsprozess unterliegt:

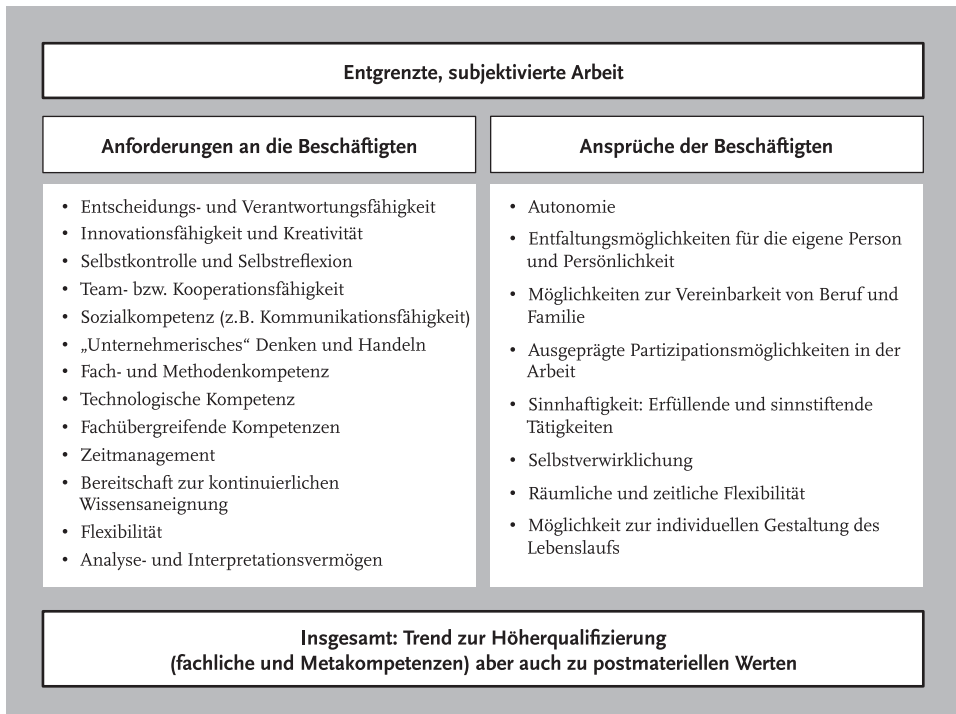
*Veränderte betriebliche Strukturen erhöhen den funktionalen Bedarf der Betriebe nach subjektiven Leistungen. [...] Individuen betreiben dagegen eine Subjektivierung der Arbeit, wenn sie verstärkt subjektive Ansprüche an die Arbeit herantragen. Wenn die Einbringung von Subjektivität in die Arbeit sich sowohl als ‚push‘ als auch als ‚pull‘ vollzieht, dann geht es auch um die jeweilige Passung zwischen arbeitender Person (ihren subjektiven Leistungen, Fähigkeiten, Sinndeutungen, Einstellungen usw. und ihren Ansprüchen) und der betrieblichen Arbeitssituation (deren Anforderungen an die Arbeitskraft und deren strukturierender Wirkung für Handlungsspielräume). Die beiden möglichen Entstehungsursachen der Subjektivierung sind in ihrem Motivationen und Zielsetzungen überwiegend als gegenläufig anzusehen. (ebd., S. 63)*

Julia Egbringhoff et al. (2003, S. 10) beschreiben drei Faktorenbündel, die die Subjektivierung von Arbeit als Push- und Pull-Prozesse maßgeblich beeinflussen:

1. Zum einen werden die Grenzen konventioneller Programme betrieblicher Rationalisierung infolge einer voranschreitenden Technisierung und bürokratisch-rationalen Organisation von Arbeitsprozessen zunehmend deutlich. Es kommt nun der gesamten Person eine wachsende Bedeutung für die Arbeitsausführung zu. Dies impliziert eine starke Zunahme der Anforderungen an die Arbeitenden sowohl im Hinblick auf die Qualität als auch die Quantität der zu erbringenden Leistung.
2. Darüber hinaus führt die als Deinstitutionalisierung bezeichnete zunehmende Aufweichung gesellschaftlicher Institutionen und Sozialisationsmechanismen zu gestiegenen individuellen Gestaltungsanforderungen im Arbeits- und Lebensalltag der Arbeitenden. Dabei verstärkt die Erosion von dauerhaften Normalarbeitsverhältnissen die individuelle Selbstzurechnung von Verantwortung für die langfristigen Aspekte der Lebensgestaltung.
3. Schließlich bewirken soziokulturelle Wandlungsprozesse erhöhte normative Anforderungen zur aktiven Gestaltung des eigenen Lebens und die faktisch steigende Nachfrage der Individuen nach subjektiver Entfaltung. Daher werden nun zunehmend die individuelle Anpassung der Position an eigene Ansprüche und umgekehrt soziokulturell positiv sanktioniert und individuelle kulturelle Orientierungsleistungen und personale Identitätsbildung gefordert.

Die Soziologen G. Günter Voß und Hans Pongratz (1998) postulieren in diesem Zusammenhang langfristig eine Entgrenzung der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft in Richtung auf einen „individualisierten Arbeitskraftunternehmer“, mit nachhaltigen Auswirkungen auf die Qualifikation und Qualifizierung Erwerbstätiger. Der Arbeitskraftunternehmer, so Voss und Pongratz, wird immer mehr dazu gezwungen, mit seiner eigenen Arbeitskraft wie ein Unternehmer umzugehen. Demgemäß zeichnet er sich durch verstärkte Selbstkontrolle, erweiterte Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Rationalisierung sowie eine Verbetrieblichung seiner Lebensführung aus: Der Beschäftigte muss seine Arbeit selbst im Rahmen der jeweiligen Unternehmensziele organisieren und kontrollieren sowie seine Arbeitskraft permanent selbständig entwickeln und bewusst produzieren sowie gezielt Selbstmarketing betreiben. Darüber hinaus wird von ihm zunehmend gefordert, seine Arbeit, aber auch den gesamten Lebenszusammenhang bewusst durchzuplanen und zu gestalten.

Aus den unter Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit gefassten gegenwärtigen Entwicklungen wird schließlich deutlich, dass diese ganz erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Zum einen resultieren aus dem Wandel neue Anforderungen an Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen, zum anderen entstehen neue Ansprüche und Möglichkeiten zur Entfaltung von Persönlichkeits-, Leistungs- und Verantwortungspotentialen in der Arbeit. Der Beschäftigte wird von der ausführenden Kraft zum Hauptakteur, der eigenständig Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen muss bzw. möchte. Nachfolgende Abbildung 3 gibt einen Überblick über zentrale Anforderungen an die Beschäftigten in einer entgrenzten und subjektivierten Arbeitswelt sowie, kontrastierend, damit einhergehende Ansprüche der Beschäftigten an Erwerbsarbeit (vgl. hierzu Egbringhoff et al. 2003, S. 14 ff.; Picot/Reichwald/Wigand 2001, S. 462 ff.; Voß/Pongratz 1998).



**Abbildung 3:** Zentrale Anforderungen und Ansprüche ausgehend von entgrenzter, subjektivierter Arbeit

## 5 Konsequenzen für die berufliche Bildung

Die Subjektivierung von Arbeit resultiert aus dem komplexen Wechselspiel vielfältiger gesellschaftlicher Prozesse. So wird Subjektivität einerseits vermehrt von betrieblicher Seite aus gefordert, andererseits äußert das Subjekt sein Verlangen nach Selbstentfaltung und Sinnstiftung durch die Arbeit. Die *Qualifikationsanforderungen an den Beschäftigten* werden somit von dessen *Ansprüchen an Erwerbsarbeit* kontrastiert (vgl. Egbringhoff et al. 2003, S. 51). Die berufliche Bildung muss diese Entwicklungen – und zwar in ihrer gleichläufigen wie potentiell gegenläufigen Form – in sich aufnehmen, um angemessen auf die mit Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit einhergehenden Veränderungen zu reagieren.

## 5.1 Konsequenzen für die berufliche Bildung aus veränderten Anforderungen von Arbeit an die Beschäftigten

Auf die Zukunft projiziert deuten die derzeitigen Entwicklungen auf hohe und weiterhin steigende Qualifikationsanforderungen hin. Dabei werden fachliche Fähigkeiten weiterhin eine bedeutende Rolle spielen, allerdings tragen Entwicklungen wie die immer schneller von statten gehende Entwertung von Wissen sowie die zunehmende Informatisierung, d. h. die Möglichkeit des ständigen Zugriffs auf umfassende Wissensbestände, relativ gesehen zur Entwertung von fachlichen Qualifikationen und zur Aufwertung sogenannter Metakompetenzen, also „Fähigkeiten zum Erwerb, zur Weiterentwicklung und Pflege sowie zur selbständigen Anwendung der unmittelbaren prozeßspezifischen Fähigkeiten und Wissensgehalte“ (Voß 1998, S. 483) bei. Flexibilisierte und in ihrer Komplexität zunehmende Erwerbsarbeit leistet ihren Beitrag zu dieser Entwicklung und lässt die Bedeutung sozialer Kompetenzen anwachsen. Diese Metakompetenzen oder auch Schlüsselqualifikationen (vgl. hierzu z. B. Baethge 2001, S. 42; Voß 1998, S. 484) werden von Voß (1998, S. 484) unter Abgrenzung zu den fachlichen Fähigkeiten als „basale Lebens- und Persönlichkeitskompetenzen“ identifiziert, deren Ausbildung (im Sinne der Ausbildung von Kompetenzen), und darin stimmen Voß und Martin Baethge überein, nicht bzw. nur zu einem marginalen Teil im Rahmen betrieblicher Ausbildung geleistet werden kann. Baethge (2001, S. 42) verweist diesbezüglich auf die Bedeutung „individualisierte[r] Prozesse primärer Sozialisation und eine gute formale Schulbildung.“ Für die berufliche Bildung ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Ziele der Allgemeinbildung, insbesondere der Vermittlung basaler Lebens- und Persönlichkeitskompetenzen in ihren Fächerkanon zu integrieren:

*Denn wenn – im Sinne der bisherigen Arbeitsteilung zwischen Schule und Berufsausbildung – weiterhin in der Schule eine allgemeine Bildung und „Sozialisation in die Gesellschaft“ und in der Berufsausbildung eine Sozialisation in die Arbeitswelt geleistet werden soll, so bedeutet das in Zeiten entgrenzter Arbeit und Beruflichkeit gerade die Notwendigkeit einer stärkeren „Öffnung“ beider Systeme zu den jeweils „anderen“ Zielen.*

*(Egbringhoff et al. 2003, S. 19)*

Persönlichkeitsmerkmale und -eigenschaften, die vormals gänzlich der Privatsphäre zugerechnet wurden, werden nun in wachsendem Ausmaß auch für die Betriebe relevant und führen zu veränderten Anforderungen an die Arbeitenden. Die mit Subjektivierungsprozessen einhergehende Zunahme diskontinuierlicher Lebensläufe erfordert die aktive Gestaltung der eigenen Biographie und den kreativen Umgang mit Unsicherheiten und neuen Risiken. Egbringhoff et al. (2003, S. 23) sprechen diesbezüglich von der „Entstrukturierung handlungsstabilisierender Orientierungen des Alltags, auf die von den Subjekten mit aktiven „Restrukturierungen“ ihrer Lebensführung geantwortet werden muss.“ Damit gehen neue Anforderungen an selbstbestimmtes Zeithandeln und Selbstorganisation einher (vgl. z. B. Voß 1998, S. 483). Die berufliche Bildung, wie Bildung insgesamt, steht somit vor einer veränderten

Aufgabe: neben der weiterhin wichtigen Vermittlung fachlicher, im traditionellen Sinn berufsbezogener Fähigkeiten, erfährt im Kontext entgrenzter und zunehmend subjektivierter Arbeit die Vermittlung reflexiver, persönlichkeitsbildender Kompetenzen einen Bedeutungszuwachs. Es gilt den veränderten Rahmenbedingungen von Erwerbstätigkeit, wie Biographie allgemein, ausgleichende Maßnahmen entgegenzustellen, die u. a. auf die Vermittlung von Kompetenzen zu selbstbestimmter Lebensführung, reflektiertem und eigenverantwortlichem biographischen Handeln sowie Selbst- und Zeitorganisation ausgerichtet sind und dem Individuum darüber hinaus Bewältigungsstrategien für den Umgang mit neuartigen Risiken, Unsicherheiten und Problemlagen an die Hand reichen, die sich aus entgrenzter, subjektivierter Arbeit und diskontinuierlichen Lebensläufen ergeben (vgl. hierzu Baethge 2001, S. 27 ff.; Egbringhoff et al. 2003, S. 19 ff.; Voß 1998, S. 483 ff.).

## **5.2 Konsequenzen für die berufliche Bildung aus veränderten Ansprüchen der Beschäftigten an Erwerbsarbeit**

Die neuen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten werden von deren veränderten Ansprüchen an Erwerbsarbeit und die eigene Biographie kontrastiert. Betriebliche Anforderungen und subjektive Ansprüche stehen sich jedoch nicht diametral entgegen; vielmehr sind sie – zumindest in gewissen Bereichen – von einer reziproken Bedingtheit geprägt. Die veränderten Ansprüche der Beschäftigten finden sich somit bereits z.T. in den neuen Formen der Arbeitsorganisation wieder und neue Qualifikationsanforderungen setzen an den veränderten Dispositionen und Fähigkeiten der Subjekte an. Da die neuen Ansprüche an Erwerbsarbeit und die eigene Biographie den fundamentalen Vorstellungen der Subjekte in Bezug auf Werte, Lebensentwürfe und Weltansichten entspringen – es lassen sich hier gesamtgesellschaftliche Veränderungsprozesse erkennen – lässt sich ihnen eine maßgebliche Bedeutung für die Bildung, insbesondere die berufliche Bildung, attestieren (vgl. Egbringhoff et al. 2003, S. 30).

In Einklang mit Ulrich Becks (1986) These der „Individualisierung“ der Gesellschaft lässt sich ein Wandel hin zu „postmateriellen Werten“ (vgl. Inglehart 1977) beobachten. Autonomie, Partizipation, Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung in der Arbeit gewinnen – zumindest in den nicht-tayloristisch organisierten Bereichen – zunehmend an Bedeutung. Baethge zufolge zeichnet sich der neue Typus des modernen Arbeitnehmers durch folgende Eigenschaften aus:

- *eine starke inhaltlich akzentuierte Berufsorientierung;*
- *ein hohes, auf Wissen und Fachkompetenz gestütztes Selbstbewusstsein;*
- *eine hohe Sensibilität gegenüber rigiden Organisations- und Kommunikationsstrukturen und*

- eine ausgeprägte Reflexivität, die ein individualistisches Interessen- und Handlungskonzept hervorbringt, mit dezidierten Ansprüchen an Selbstentfaltung und Selbstdarstellung in der Arbeit wie im Privatleben. (Baethge 1994, S. 715 f.)

Egbringhoff et al. (2003, S. 32 f.) schließen aus der zunehmenden Individualisierung und der Forderung der Beschäftigten nach Selbstverwirklichung in der Arbeit auf folgende Konsequenzen für die berufliche Bildung: wenn der Anspruch an Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung in der Arbeit wächst und sich die beruflichen Möglichkeiten aufgrund der Pluralisierung der Erwerbswelt ebenfalls potenzieren, gilt es für die berufliche Bildung den Prozess der Berufsfindung in den Fokus zu nehmen und die Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen zu einem

*[...] realistischen Austarieren zwischen eigenen (vermutlich noch pubertär-rigorosen) Ansprüchen an die Erwerbsarbeit und ihren tatsächlich gegebenen Realisierungsmöglichkeiten zu befähigen. Insofern müsste überlegt werden, wie die jugendlich-schulische Lebenswelt näher an die Arbeitswelt herangeführt werden könnte. (ebd.)*

Mit der Individualisierung einhergehend lässt sich eine Pluralisierung der „Wahrnehmungsweisen, Deutungen, Interessen und Relevanzen“ (ebd., S. 33) konstatieren, deren mögliche Folgen – eine erschwerte Kommunikation und daraus folgend die gesteigerte Notwendigkeit zu Reflexion, Perspektivenübernahme und Fremdverstehen – von der Bildung antizipiert und über die Vermittlung von Kompetenzen zum Umgang mit Pluralität, insbesondere vielfältigen, teils divergierenden Werthaltungen, abgemildert werden müssen.

In Bezug auf die neuen Ansprüche des Subjekts an die eigene Biographie lässt sich unter bestimmten Beschäftigtengruppen eine Tendenz zu biographischer Offenheit als Maxime biographischen Handelns feststellen – auch hier ist von einer Reziprozität der Anforderung an die Subjekte und der Ansprüche der Subjekte auszugehen; befristete, flexibilisierte Beschäftigungsverhältnisse machen eine gewisse Offenheit in Bezug auf die eigene Biographie unabdingbar. Das ganze Leben umfassende Biographiemodelle verlieren zunehmend an Bedeutung; Strategien zum Umgang mit diskontinuierlichen Berufsverläufen und den damit einhergehenden Brüchen legen an Gewicht zu. Unabhängig davon, ob die Offenheit der eigenen Zukunft vom Subjekt intendiert oder durch die Veränderung der Erwerbswelt oktroyiert wird, bedarf es umfassender Kompetenzen zum Umgang mit Kontingenz. Als Konsequenz für die berufliche Bildung ergibt sich daraus:

*„Biographische Offenheit“ wird zunehmend zur funktional angemessenen Reaktionsweise der Individuen auf immer unsicherer werdende Erwerbsverläufe; erforderlich sind dann „Biographische Selbststeuerungskompetenzen“ und „Kontingenzkompetenzen“ der Subjekte, um diskontinuierliche Erwerbsbiographien und drohende*

*Beschäftigungsunsicherheit sowie individuelle biographische Zielsetzungen praktisch und reflexiv zu bewältigen; allerdings werden hier auch die Grenzen der Reichweite beruflicher und schulischer Bildungsarbeit erkennbar. (Egbringhoff et al. 2003, S. 36)*

### 5.3 Zusammenfassung

Die Entgrenzung von Arbeit geht mit einer Entgrenzung von Bildung, insbesondere der beruflichen Bildung, einher, insofern die Vermittlung fachlicher Fähigkeiten durch eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Vermittlung persönlichkeitsbezogener Kompetenzen – welche bis dato eher der primären Sozialisation und der formalen Schulbildung zugeschrieben wurde – ergänzt wird. Schlagwörter wie „lebenslanges Lernen“, „informelles Lernen“ und „en-passant-Lernen“ zollen dieser Entwicklung Tribut. Trotzdem stellt sich weiterhin die Frage, wie Bildung angemessen auf Prozesse der Entgrenzung und Subjektivierung und die damit verbundenen Risiken und Unsicherheiten reagieren soll. Das folgende Kapitel umreißt die Konsequenzen aus Entgrenzung und Subjektivierung für das institutionelle Bildungssystem und zeigt Wege auf, mit der neuen Situation umzugehen.

## 6 Implikationen für die Planungsebene

Auch auf struktureller Ebene des institutionellen Bildungssystems sind nun Veränderungen angeraten, um der Entgrenzung und der Subjektivierung von Arbeit zu begegnen. Bevor diese Neuerungen geschildert werden, gilt es an dieser Stelle nochmals den Typus des neuen Arbeitenden zu skizzieren: die arbeitende Person von heute verfügt über Schlüsselqualifikationen und besitzt die Fähigkeit zur ständigen Aktualisierung ihrer fachlichen Qualifikationen. Sie ist flexibel, auch was den Umgang mit neuen Arbeitsgegebenheiten und -inhalten angeht und hat das Konzept des lebenslangen Lernens verinnerlicht. In Bezug auf ihr Leben verfügt sie über Kompetenzen zur Selbstorganisation und zu selbstbestimmtem Handeln. Die neuen Kompetenzerwartungen an die arbeitende Person beziehen sich somit einerseits auf die ganze Person – ihre Subjektivität – und andererseits auf deren gesamtes Leben, insofern die Grenzen zwischen Arbeit und Leben zunehmend verschwimmen und vormalig gänzlich der privaten Sphäre zugeschriebene Kompetenzen zunehmend für die Sphäre der Arbeit relevant werden und vice versa. Egbringhoff et al. (2003, S. 41) verdeutlichen den zwanghaften Charakter dieser Entwicklung, wenn sie schreiben: „Diese [Kompetenzen] dienen als Grundlage dafür, dass Individuen sich überhaupt noch in funktionaler Weise als Arbeitskräfte auf subjektivierter Arbeit beziehen können.“

Wenn nun also die Grenzen zwischen Arbeit und Leben, zwischen berufsbezogenen und persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen zunehmend verschwimmen, so muss

dieses Phänomen im Rahmen einer *strukturellen Reformation des institutionellen Bildungssystems* Berücksichtigung finden. Nahe liegend ist die bereits in Kapitel 4 erwähnte Forderung der wechselseitigen Öffnung von beruflicher und allgemeiner Bildung für die jeweils anderen Ziele.<sup>4</sup> Da die nun vom erwerbstätigen Subjekt geforderten Kompetenzen bis dato vorwiegend dem privaten Bereich zugeschrieben wurden, zeichnen Egbringhoff et al. (2003, S. 43) vor allem eine Öffnung der beruflichen Bildung für allgemeine persönlichkeitsbildende Zielsetzungen. In Anschluss an Baethge (2001, S. 42) wird dabei die Bedeutung einer Passung zwischen allgemeiner Bildung und Primärsozialisation hervorgehoben. Das Bewusstsein um die Bedeutung der Primärsozialisation in Bezug auf die „basale[n] Lebens- und Persönlichkeitskompetenzen“ (Voß 1998, S. 484) zeigt dabei die Grenzen des institutionellen Bildungssystems auf und verdeutlicht, dass Lernen – und dabei vor allem Kompetenzentwicklung – zunehmend auch außerhalb institutioneller Rahmung zu denken ist. Die Bedeutungszunahme persönlichkeitsbezogener Kompetenzen aus subjektivierter Arbeit geht somit einher mit einer Tendenz zur Subjektivierung von Bildung.

*Die Subjekte sind in diese Entwicklung nicht mehr nur bloße Empfänger von an sie herangetragenen Qualifikationsanforderungen und Bildungserfordernissen. Vielmehr müssen sie selbst hoch individualisiert ihren Bildungsprozess eigenverantwortlich und aktiv in die eigene Hand nehmen. Dazu gehört, auf Basis persönlicher Selbstkenntnis ihre eigenen Bildungsbedürfnisse zu analysieren, nachzufragen und schließlich in eine individuelle Bildungsstrategie zu überführen. Die aktive Kompetenzentwicklung zielt auf den Erwerb individueller Fähigkeiten zur Selbstorganisation und -bildung. Bezugspunkt des ganzheitlichen Bildungsansatzes sind daher selbstbewusste, selbstbestimmte und hoch-reflexive Persönlichkeiten.* (Egbringhoff et al. 2003, S. 43)

Diese Entwicklungen bergen Chancen aber auch vielfältige Risiken für das Subjekt. Ob die Chancen – z. B. zur Selbstverwirklichung und selbstbestimmten Lebensführung – die Risiken – z. B. in Form von Unsicherheit durch das Wegbrechen orientierungsstiftender Strukturen, Überforderung, soziale Schließung und Ökonomisierung – überwiegen, ist auch von der Reaktion des Bildungssystems auf die veränderte Situation abhängig. Baethge (2015, S. 293) verweist diesbezüglich auf die „grundlegenden Passungsprobleme [...] zwischen den Systemen der Allgemeinbildung und der Berufsbildung“, welche aus deren institutionellen Trennung resultieren.

*Es sind Passungsprobleme dieses grundlegenden Typs, die die Zukunft der Berufsausbildung in den nächsten Dekaden prägen und auch die ausbildungs- und arbeitsmarktstrukturellen Fragen im engeren Sinn beeinflussen werden.* (ebd.)

---

4 Dieser Forderung steht eine Perspektive entgegen, die auf die Bedeutung der bereits von dem Bildungsreformer Wilhelm von Humboldt (1767-1835) aufgestellten Dichotomie: Bildung und (Berufs-) Ausbildung beharrt. Der kontrovers geführte Diskurs findet Eingang in die Debatte um die Ökonomisierung von Bildung (vgl. hierzu bspw. Höhne 2012).

Baethge (2015, S. 292 ff.) vertritt die Position, dass der grundlegende arbeitsstrukturelle Wandel der letzten Jahrzehnte die Aufhebung der traditionellen, dichotomen Trennung von allgemeiner Bildung und Berufsbildung erforderlich macht. Egbringhoff et al. (2003, S. 44) sprechen von der „Integration allgemeiner, beruflicher und politischer Bildung und institutionellen Öffnung der Bildungssysteme (Schule, Zweiter Bildungsweg, Berufsbildung; Weiterbildung)“ und sehen die Bildungsinstitutionen in ihrer derzeitigen Form grundlegend in Frage gestellt. Eine Ökonomisierung der Bildung, im Sinne einer Anpassung an kurzfristige Bedarfe der Wirtschaft, lehnen sie in aller Vehemenz ab.

*Eine solche Betonung von Selbstverantwortung und individuellen Handelns für den Bildungsprozess und von systematischer Gestaltung von Bildungsangeboten ist in unseren Augen jedoch keinesfalls zu verwechseln mit Forderungen nach einem ausschließlich an kurzfristigen (ökonomischen) Erfordernissen orientierten, ordnungspolitisch „liberalisierten“ Bildungswesens, die über „marktförmige“ Bildungsangebote lediglich Zugangsbeschränkungen realisieren können. Im Zuge der Subjektivierung von Arbeit bedeutet jede Verknappung qualitativ hochwertiger, gesellschaftliche Emanzipation unterstützender Bildungsangebote, mittel- bis langfristig eine Einschränkung der gesellschaftlichen Produktivkraftentwicklung. Bildungspolitisch gesehen kann die Lösung nur in einer umfassenden Investition in ein (grundlegend zu reformierendes) Bildungssystem und der Ausweitung der Zugangschancen bestehen.* (ebd.)

Die Reorganisation des Bildungssystems sehen Egbringhoff et al. durch die folgenden Maßnahmen auf eine zukunftsfähige Grundlage gestellt:

- *umfassende Modularisierung: ein öffentlich getragenes, aber dezentral institutionalisiertes Repertoire von unterschiedlichsten Bildungsbausteinen, die weitgehend frei kombinier- und kumulierbar sind;*
- *vollständige Biographisierung: Bildung und Ausbildung als Möglichkeit begleiten den gesamten Lebensweg von Menschen ohne lebensphasenspezifische Begrenzungen;*
- *Reintegration von Bildung in die Alltagspraxis: Aufhebung der Trennung von Bildung und Leben und Annäherung von Bildung an die individuelle Lebenspraxis der Subjekte (statt Anpassung der Individuen an die Erfordernisse von Bildungsinstitutionen);*
- *individualisierte Zertifizierung: Einrichtung öffentlicher Instanzen zur Zertifizierung der kumulativ je persönlich erworbenen Kompetenzbestände und -entwicklungen;*
- *personalisierte Ziehungsrechte: Zugriffe auf Bildung und Ausbildung werden durch ein öffentliches System von Bildungsanrechten gesteuert;*
- *professionelle Begleitung: Aufbau eines öffentlichen tutoriellen Systems der Bildungsberatung und -unterstützung*
- *systematische Metabildung: Vermittlung von reflexiven Fähigkeiten zur Selbstbildung und zum individuellen Bildungsmanagement.* (Egbringhoff et al. 2003, S. 52 f.)

## 7 Zusammenfassung

Die systematische Rationalisierung menschlicher Arbeit wurde mittels vielfältiger, teils divergierender Strategien verfolgt: die Zergliederung des Arbeitsprozesses durch Taylor ging einher mit einer Dequalifizierung der Arbeitenden. Die derzeitige Subjektivierung von Arbeit impliziert wachsende Qualifikationsanforderungen an den Arbeitenden, aber auch veränderte Ansprüche des Subjekts an Erwerbsarbeit. Ihr inhärent sind neuartige Chancen und Risiken. Chancen zur Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung sowie Risiken der Überforderung und des sozialen Ausschlusses des Einzelnen. Da sich die Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit fortsetzt und allen Prognosen nach noch an Bedeutung zulegen wird, gilt es auch seitens der Bildung zu reagieren, insbesondere da die zunehmende Auflösung der traditionellen Dichotomie: Arbeit – Leben auch im Bereich der Bildung wirksam wird. Parallel der Überlappung von Privat- und Erwerbsphäre wird eine Öffnung der beruflichen Bildung hin zu den persönlichkeitsbildenden Zielen der allgemeinen Bildung und vice versa propagiert: eine grundlegende Reform des deutschen Bildungssystems. Es liegt nun tatsächlich an der Bildungsplanung angemessen auf die hier skizzierten Veränderungen zu reagieren. Eine bedeutende Rolle wird dabei zweifelsohne der Subjektivierung von Bildung zukommen.

## Quellen

---

### Zitierte Literatur

- Altmann, Norbert/Deiß, Manfred/Döhl, Volker/Sauer, Dieter (1986):** Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 37 (2), S. 191-207.
- Baethge, Martin (1994):** Arbeit 2000. Wie Erwerbsarbeit Spaß macht – Arbeitsansprüche der Beschäftigten als Herausforderungen für die Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 45 (11), S. 711-725.
- Baethge, Martin (2001):** Zwischen Individualisierung und Standardisierung: zur Qualifikationsentwicklung in den Dienstleistungsberufen. In: Dostal, Werner/Kupka, Peter (Hg.): Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit (BA).
- Baethge, Martin (2015):** Die schleichende Erosion im Governance-Modell des deutschen Berufsbildungssystems. In: Dingeldey, Irene/Holtrup, André/Warsewa, Günter (Hg.): Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 273-300.
- Braverman, Harry (1974):** Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press.

- Deiss, Manfred/Döhl, Volker (1992):** Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie: mit Beiträgen zu Entwicklungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan und Schweden. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- Dingeldey, Irene/Holtrup, André/Warsewa, Günter (2015):** Wandel der Governance der Erwerbsarbeit, Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Egbringhoff, Julia/Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2003):** Subjektivierung von Bildung. Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Brünnecke, Karin/Deutschmann, Christoph (1995):** Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München/Mering: Hampp Verlag.
- Höhne, Thomas (2012):** Ökonomisierung von Bildung. In: Bauer, Ulrich/Bittlingmayer, Uwe H./Scherr, Albert (Hg.): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 797-812.
- Inglehart, Ronald (1977):** The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics. Princeton: Princeton University Press.
- Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas/Dohse, Knuth (1989):** Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Ergebnis eines Forschungsprojekts des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB). Berlin/New York: Springer-Verlag.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984):** Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck Verlag.
- Kieser, Alfred (1995):** Organisationstheorien. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (2006):** Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2003):** Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering: Hampp Verlag, S. 53-100.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Küpers, Wendelin (2006):** Organisation und Führung. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann Verlag.
- Metz, Anna-Marie/Rothe, Heinz-Jürgen/Degener, Mirko (2001):** Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Centers. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45 (3), S. 124-135.
- Mikl-Horke, Gertraude (2007):** Industrie- und Arbeitssoziologie. München: Oldenbourg Verlag.
- Minssen, Heiner (2006):** Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2001):** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Pries, Ludger/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1990):** Entwicklungspfade von Industriearbeit. Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung. Opladen: Westdt. Verlag.
- Sauer, Dieter (1992):** Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: Deiß, Manfred/Döhl, Volker (Hg.): Vernetzte Produktion – Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 49-79.
- Schultz-Wild, Rainer/Nuber, Christoph/Rehberg, Frank/Schmierl, Klaus (1989):** An der Schwelle zu CIM. Strategien, Verbreitung, Auswirkungen. Eschborn/Köln: RKW-Verlag.
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Constanze/Neumann, Uwe (1994):** Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie. Berlin: Edition Sigma.
- Voß, G. Günter (1998):** Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: MittAB – Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), S. 473-487.
- Voß, G. Günter/Pongratz Hans J. (1998):** Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), S. 131-158.
- Weber, Max (1972):** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr Verlag.
- Wittke, Volker (1995):** Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg – Problemlagen industrieller Restrukturierung in den 90er Jahren. In: WSI Mitteilungen, 48 (11), S. 723-732.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991):** Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

## Weiterführende Literatur

- Dostal, Werner/Kupka, Peter (Hg.) (2001):** Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit (BA).
- Jones, Gareth R./Bouncken, Ricarda B. (2008):** Organisation. Theorie, Design und Wandel. München: Pearson Studium.
- Kels, Peter (2009):** Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (1999):** Zur Subjektivierung von Arbeit. Berlin: WZB Verlag.
- Kühl, Stefan (2008):** Wirtschaft und Gesellschaft: neomarxistische Theorieansätze. In: Maurer, Andrea (Hg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 124-152.
- Meyer, Rita (2000):** Qualifizierung für moderne Beruflichkeit. Soziale Organisation der Arbeit von Facharbeiterberufen bis zu Managertätigkeiten. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann Verlag.

**Wagner, Daniela (2001):** Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? In: Arbeit, 10 (3), S. 365-378.

## **Ausgewählte Informationsressourcen im Web**

### **Arbeiten und Leben im Umbruch**

<http://www.arbeitenundleben.de/> (Abruf: 26.05.2015).

Das Wissenschaftsportal des Instituts für sozialwissenschaftliche Information und Forschung bietet einen ersten Einblick in die subjektorientierte soziologische Forschung zum Wandel von Erwerbsarbeit und Privatsphäre, Arbeitskraft und Subjektivität. Es verfügt über eine kleine Auswahl elektronischer Volltexte.

### **Bundesinstitut für Berufsbildung**

<http://www.bibb.de/> (Abruf: 26.05.2015).

Das Bundesinstitut für berufliche Bildung (BIBB) bietet Informationen zur Erforschung und Weiterentwicklung beruflicher Bildung in Deutschland. Für die Bildungsforschung und die pädagogische Praxis stehen vielfältige Informationsangebote zur Verfügung, u. a. eine Literaturdatenbank, ein Fachinformations- und Bibliotheksservice.