

**Zum Wandel von Qualifikationsprofilen
und Perspektiven der Qualifizierungspolitik
in der Automobil-Zulieferindustrie**

Abschlußbericht zu dem ESF-geförderten

Projektvorhaben AZ 43041 - ESF SOFI

Göttingen, November 1995

Margitta Mätzke¹

¹ Heidemarie Hanekop hat an der Zusammenstellung und Aufbereitung der Literatur mitgearbeitet

Inhaltsverzeichnis

1. Strukturwandel in der Automobil-Zulieferindustrie als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung
 - 1.1. Neuartige Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen
 - 1.2. Folgen des Strukturwandels für Arbeitsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsaktivitäten bei Automobil-Zulieferern
 - 1.3. Zwischenresümee

2. Empirischer Zugriff für die Untersuchung von Perspektiven der Qualifikationsentwicklung bei Automobil-Zulieferern
 - 2.1. Fragestellung und Auswahl der untersuchten Fälle
 - 2.2. Untauglichkeit der Kategorie "Systemlieferant" für verallgemeinernde Aussagen über Perspektiven des Qualifizierungsbedarfs

3. Determinanten der Veränderung von Qualifikationsanforderungen bei Automobil-Zulieferern
 - 3.1. Unvermittelt wirksamer Einfluß von Absatzmarkimpulsen in indirekten Bereichen
 - 3.2. Rationalisierung bei Zulieferern und Auswirkungen auf Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen

4. Zusammenfassung

5. Literatur

1. Strukturwandel in der Automobil-Zulieferindustrie als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung

1.1. Neuartige Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen

Obwohl die Bedeutung der Zulieferindustrie für die Entwicklung des Automobilsektors immer wichtiger wird, beruhen Aussagen über diesen Bereich bislang auf empirisch nur sehr schwach fundierten Grundlagen. Das Schwergewicht des Interesses an Perspektiven der Industriearbeit in der Automobilindustrie konzentriert sich auf die Automobil-Endhersteller. Problematisch ist dies, da nicht sichergestellt ist, daß die Organisationsformen, Arbeitsstrukturen und Rationalisierungsprozesse bei den Endherstellern stellvertretend für die gesamte Automobilindustrie gelten können, sondern im Gegenteil der Verdacht existiert, daß Zulieferer und Endhersteller sich in ihren Rationalisierungsmustern wesentlich unterscheiden. "Analysen über die 'Kern'-Bereiche umgreifen zunehmend kleiner werdende Ausschnitte aus dem Gesamt der Industriearbeit" (Schumann et.al. 1994; S. 13), und sie setzen sich darüber hinaus der Gefahr aus, das Bild des Rationalisierungsprozesses in der Automobilindustrie verzerrt zu zeichnen.

Untersuchungen über Arbeitsfolgen von Rationalisierungsprozessen in der Automobil-Zulieferindustrie - und als wesentlichen Bestandteil kann man den Wandel in den Qualifikationsanforderungen auffassen - dienen insofern nicht zuletzt auch dem Ziel, Befunde über Perspektiven der Industriearbeit in der Automobilindustrie vollständiger und ausgewogener zu gestalten.

Es gibt außerdem noch einen strukturellen Grund für die stärkere Betrachtung der Zulieferer, der bei qualitativen Veränderungen im Rationalisierungsgeschehen in der Automobilindustrie ansetzt: Rationalisierungsstrategien (vor allem der Endhersteller) richten sich neuerdings nicht mehr primär auf die Leistungsfähigkeit einzelner Bearbeitungsprozesse, sondern auf die optimale Koordination der einzelnen betrieblichen Prozesse sowie auf die Einbeziehung außerbetrieblicher Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozesse (Altmann/Sauer 1989; S. 7 f.). Im Blickfeld der Rationalisierungsbemühungen stehen nicht einzelne Abteilungen, sondern ganze Produktionsketten in ihrem stofflichen Zusammenhang (vgl. Sauer 1992a, S. 59); es handelt sich mithin um "ganzheitliche, d.h. Arbeit, Betrieb und Unternehmen als Einheit fassende Konzepte". (Sauer/Wittke 1994; S. 46) Man kann also ("unterhalb" der For-

derung nach einem ausgewogeneren Gesamtbild des Rationalisierungsgeschehens in der Automobilindustrie) selbst einzelbetriebliche Rationalisierungskonzepte der Automobil-Endhersteller nicht adäquat fassen, wenn man den veränderten Umgang mit der Zulieferindustrie und damit die Veränderungen im Zuliefersegment aus der Betrachtung ausklammert.

Wissenschaftliches Interesse finden Prozesse der bereichsübergreifenden Rationalisierung und der unternehmensübergreifenden Vernetzung vor allem im Rahmen des Konzepts systemischer Rationalisierung, welches den Bezugsrahmen für die Mehrzahl sozialwissenschaftlicher Untersuchungen zur Zulieferindustrie bietet. Der bereichsübergreifende Zugriff und die Einbeziehung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung in das Rationalisierungskalkül sollen dieser Vorstellung gemäß die widersprüchlichen Anforderungen hoher Flexibilität und gleichzeitig hoher Effizienz bewältigen helfen. (vgl. Bieber/Sauer 1991; S. 230 ff.)

Überlegungen zu Arbeitsstrukturen bei Automobil-Zulieferern starten auf der Grundlage der allgemeinen Befunde über Arbeitsfolgen von Rationalisierungsprozessen und des allgemeinen Wissens über veränderte Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Sie stehen vor der zusätzlichen Aufgabe, die beiden Analyseebenen "überbetriebliche Vernetzung" und "Arbeitsfolgen von Rationalisierungsmaßnahmen" systematisch aufeinander beziehen zu müssen. Aus zwei Gründen erscheint es nämlich im Gegenstandsbereich Zulieferindustrie unzulänglich, darauf zu verweisen, daß beide Betrachtungsebenen einander ergänzen und auf der Grundlage dieses Verweises auf innerwissenschaftliche Arbeitsteilung zu vertrauen: Zum einen würde die isolierte Betrachtung arbeitspolitischer Innovation die Tatsache vernachlässigen, daß durch den übergreifenden Charakter des Reorganisationsgeschehens der zu untersuchende Gegenstandsbereich selbst variabel wird: "Der Dezentralisierungsprozeß hat die Optionen für die Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Produktionsabteilungen - des originären Handlungsfeldes von Rationalisierungskonzepten - und damit gleichsam die Spielmasse für Arbeitsorganisation und -gestaltung erweitert." (Wittke 1993, S. 37) Zum anderen ist der Untersuchungsbereich Zulieferindustrie nur über die Struktur des Produktionsverbundsystems überhaupt erst abgegrenzt: Zulieferer "...bilden in ihrer Gesamtheit keine Branche, sondern sind in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen angesiedelt. Erst die Veränderungen im Beziehungsgeflecht zu den Herstellern rückte sie als Gruppe von Unternehmen ins Blickfeld des Interesses." (Meißner 1994, S. 226)

Infolgedessen ist es im Zusammenhang mit Zulieferern nicht damit getan, die Existenz beider Dimensionen des Strukturwandels ["Austauschbeziehungen Zulieferer-Abnehmer" und "Arbeitsorganisation"] zur Kenntnis zu nehmen, sie aber getrennt voneinander zu untersu-

chen, sondern idealerweise muß es darum gehen, Veränderungen von Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen in Zulieferbetrieben "...in bezug zu den strukturellen Umbrüchen in den Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen zu setzen" (Altmann et.al. 1993, S. 7) und damit zulieferer-typische Veränderungen, die Resultat der besonderen Stellung von Zulieferern in Produktionsnetzwerken der Automobilindustrie sind, herauszuarbeiten. Wünschenswert wäre es, wenn es gelänge, arbeitsorganisatorische und qualifikatorische Veränderungen in Zulieferbetrieben als Folgen von Gestaltungslösungen zu begründen, die ihrerseits Antworten auf zulieferer-spezifische Rationalisierungserfordernisse sind.

Allerdings läßt sich im Voraus nicht festlegen, daß solche zulieferer-spezifischen Gestaltungslösungen notwendig entstehen. Denkbar ist auch das Ergebnis, daß die besonderen Absatzmarktbedingungen und Formen zwischenbetrieblicher Vernetzung, unter denen Automobil-Zulieferer agieren, weniger stark als im Konzept der systemischen Rationalisierung und in der existierenden Zulieferer-Literatur angelegt umgesetzt werden in sehr spezielle organisatorische und arbeitspolitische Gestaltungslösungen. Rationalisierungserfordernisse können sich durchaus für Zulieferer in der gleichen Weise wie für jedes innovative Unternehmen stellen, ohne daß der Status als Automobil-Zulieferer dabei die dominierende Rolle spielt.

Der Frage, inwieweit es Besonderheiten der Zulieferer bei Rationalisierungsbemühungen, Arbeitsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbemühungen gibt, kann man sich sinnvoll nur empirisch nähern; zuvor jedoch kann aus der Literatur rekonstruiert werden, welche neuartigen Anforderungen durch die veränderten Beschaffungsstrategien der Endhersteller an Automobil-Zulieferer herangetragen werden, mit welchen organisatorischen und arbeitspolitischen Gestaltungslösungen die Zulieferer möglicherweise auf diese Anforderungen reagieren und welche Veränderungen hieraus in Bezug auf Arbeitsfolgen, Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarf denkbar und wahrscheinlich sind.

Reorganisationsstrategien der Automobilhersteller, die auf Reduktion der Fertigungstiefe abzielen, sind für den Bereich der Zulieferer von großer Bedeutung. Mit ihnen ändert sich nicht nur das quantitative Gewicht der von Zulieferern erbrachten Wertschöpfung; es ändern sich vielmehr der Charakter der den Zulieferern abverlangten Leistungen, die Beziehungen zwischen Zulieferern und ihren Kunden und die Marktstruktur des Zulieferersegments. Ziele der Verringerung der Fertigungstiefe bestehen in dem Bestreben der Endhersteller, durch dezentral geplante Rationalisierungsbemühungen Produktivitätseffekte zu erzielen. Insofern, als Arbeitsteilung sich auch innerhalb vertikal hochintegrierter Unternehmen organisieren ließe, ist jedoch der Rückgriff auf Zulieferer "...aus den Produktivitätseffekten verti-

kaler Arbeitsteilung allein nicht zu erklären." (Semlinger 1989, S. 94) Vielmehr kann man die Fertigungstiefen-Reduktion als Facette eines allgemeinen Trend zur Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen interpretieren, im Zuge dessen erfolgversprechende Rationalisierungsprozesse dadurch in Gang gesetzt werden sollen, daß dezentralen Einheiten Autonomie-spielräume zugestanden werden. Die Entscheidung für den Fremdbezug von Teilen und Komponenten wäre in dieser Lesart die extremste Form des Dezentralisierungstrends, und es wäre in dieser Deutung bereits angelegt, daß auf die Zulieferer im Zuge dieses Trends neuartige Anforderungen im planerischen und logistischen Bereich zukommen.

Neben den Produktivitätseffekten dezentraler Planungskompetenz und Entscheidungsbefugnis spielen Flexibilitätsanforderungen, denen die Endhersteller von ihren eigenen Absatzmärkten her zunehmend gegenüberstehen, eine Rolle bei make-or-buy-Entscheidungen. Durch Auslagerungen werden aus Sicht der Endhersteller fixe Kosten (der Kapazitätsbereitstellung) zu variablen Kosten. Gleichzeitig stellt verstärkter Fremdbezug von Teilen und Komponenten eine Möglichkeit dar, die Komplexität der eigenen Fertigung (die vor allem durch zunehmend eingeforderte Variantenvielfalt schwer handhabbare Ausmaße angenommen hat) zu reduzieren. (Meißner 1988, S. 129) Bedingung dafür, daß die erhöhten Flexibilitätsanforderungen über zwischenbetriebliche Arbeitsteilung bewältigt werden können, ist, daß die Lieferanten komplette Fertigungseinheiten (Module) liefern, die über standardisierte Schnittstellen in den Montagefluß eingegliedert werden können. (vgl. Schraysshuen 1992, S. 111) Auch hieraus wird deutlich, daß die Fertigungstiefen-Reduktion weitaus mehr bedeutet als die Auslagerung von Teilen der Wertschöpfung aus dem Unternehmensverbund der Endhersteller und daß mit ihr weitreichende Änderungen der Anforderungen an die Lieferanten einhergehen. Für die Zulieferer bedeutet der Trend zur Modularisierung, "daß sie sich organisatorisch und produktionstechnisch in die Lage versetzen müssen, Formen kurzzyklischer Variantenproduktion und -lieferung zu gewährleisten." (Schraysshuen 1992, S. 119) Was sich aus Sicht der Endhersteller darstellt als Reduktion von Komplexität und Milderung von Problemen mit gestiegenen Flexibilitätsanforderungen, ist insofern eher eine Verlagerung von Komplexität und Flexibilitätsanforderungen in den Zulieferbereich.

Was nun neuartige Anforderungen an Zulieferer betrifft, so wird an hervorgehobener Stelle immer auf die Beschaffungsstrategie des Single Sourcing und einhergehend mit ihr auf den Trend zum Systemlieferanten verwiesen²: Die Zahl der Direktlieferanten der Automobil-

² Ein systematischer Überblick über die unterschiedlichen Beschaffungsstrategien und die Bedingungen, unter denen sie zum Einsatz kommen, ist in Meißner 1994, S. 23 - 26 gut gelungen.

firmen soll drastisch reduziert werden; es soll für jede zu liefernde Komponente nur noch einen Lieferanten geben; die verbleibenden Direktlieferanten sollen jedoch hohen Leistungsstandards bezüglich Qualität, logistischer Kompetenz und Entwicklungskapazität genügen. Für die Lieferung komplexer und teurer Module werden in zunehmendem Maße Just-in-time-Strategien erprobt, wenngleich sich diese nur unter bestimmten Bedingungen erfolgreich und wirtschaftlich umsetzen lassen und insgesamt noch nicht sehr verbreitet sind. (vgl. Doleschal 1991, S. 55)

Um diese Anforderungen erfüllen zu können, muß auf Seiten der Zulieferer ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit (Vgl. auch Dencker 1995, S. 19) und nicht zuletzt eine gewisse Unternehmensgröße vorausgesetzt werden, woraus sich Segmentierungen unter den Zulieferern ergeben. Die Möglichkeiten, neuartigen Anforderungen zu genügen, sind unter den Zulieferern sehr unterschiedlich verteilt, so daß es eine Reihe von Kriterienkatalogen gibt, anhand derer sich Zulieferbetriebe entsprechend ihrem strategischen Potential klassifizieren lassen³. Neben dem Innovationspotential und der Unternehmensgröße - letztere wird beim single sourcing durch die Auftragsvolumina zu einer wichtigen Einflußgröße auf das strategische Potential der Zulieferer⁴ - spielt die Fähigkeit, termingetreu zu liefern und Qualitätssicherungs-Standards einzuhalten, eine Rolle bei der Positionierung von Zulieferern in der Hierarchie unterschiedlicher Stufen von Zulieferunternehmen.

Für die Zukunft wird erwartet, daß viele kleine Zulieferunternehmen in den Status von Vorlieferanten abgedrängt werden. Für sie macht sich massiver Druck der weltweiten Konkurrenz durch die Beschaffungsstrategie des global sourcing bemerkbar, welche die Endhersteller für weniger komplexe und störungsanfällige Teile zu verfolgen planen (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994, S. 440), so daß neben der Herausbildung von Zulieferpyramiden ein verstärkter Selektionsprozeß um sich greift, der in einen Trend zur Unternehmenskonzentration auf dem Zuliefermarkt einmündet. (vgl. Doleschal 1989, S. 22)

Insgesamt also findet die "...neukonturierte Zulieferpyramide (...) ihre Struktur im Wechselspiel zwischen internationalen und regionalen Beschaffungspolitiken der Finalproduzenten und einer vertieften Segmentierung der Zulieferer unter den Gesichtspunkten der Funktion, Kosten, Innovationsfähigkeit und vor allem technischen und zeitlichen Flexibilität. Auf diese Weise entstehen Zulieferer verschiedenen technischen Niveaus und hierarchischen

³ stellvertretend seien hier erwähnt: Bieber/Sauer 1991, S. 248; Altmann/Sauer 1989, S. 10; Doleschal 1991, S. 52

⁴ zur Betriebsgrößenstruktur des Zulieferersegments vgl. Doleschal 1991, S. 38 ff.

Status' innerhalb einer integrierten und vom Endproduzenten bestimmten Produktionskette." (Hirsch-Kreinsen 1994, S. 440)

Besteht über diese Pyramidisierung weitgehend Konsens, so sind die Einschätzungen über die Folgen dieser Entwicklung für Zulieferer sehr unterschiedlich. Hierbei bewegt sich die Diskussion in zwei Strängen, von denen der erste Veränderungen in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen generell, und insofern Gemeinsamkeiten, die alle Automobil-Zulieferer teilen und von anderen Unternehmen abgrenzen, thematisiert, der zweite dagegen Segmentationslinien innerhalb der Gesamtheit der Zulieferer in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt.

Was den ersten Strang der Diskussion über Beurteilungen der Veränderungen in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen betrifft, so wird darauf hingewiesen, daß die Deutung des gesteigerten Fremdbezugs als Facette eines Trends zur Dezentralisierung lediglich die eine Seite eines Prozesses beleuchtet, dessen andere Seite darin besteht, daß die veränderte vertikale Arbeitsteilung zwischen Zulieferern und Herstellern begleitet wird durch Mechanismen, mit denen die Unternehmenszentralen der Endhersteller die Wahrung ihrer Interessen sicherstellen. An erster Stelle wird in diesem Zusammenhang häufig auf die zunehmende EDV-mäßige Vernetzung verwiesen: Entscheidungsprozesse können stark zentralisiert, gleichzeitig die Umsetzung dezentralen Instanzen überlassen werden." (Klebe/Roth 1987, S. 29) Im Verhältnis Zulieferer und Händler zu den Herstellern ermöglichen EDV-Netzwerke schließlich neue Formen der faktischen Konzernbildung (...), neue Formen der Beherrschung." (S. 30)

Darüber hinaus wird darauf verwiesen, daß Zulieferer sich sehr stark auf ihre Kunden in der Automobilindustrie konzentrieren und bislang wenige Anstrengungen unternahmen, "automobil-unabhängige Standbeine" zu stärken (FPN Arbeitsforschung und Raumentwicklung 1992, S. 47) [wenngleich diese Stärkung auto-unabhängiger Standbeine zunehmend in Erwägung gezogen wird; vgl. FPN Arbeitsforschung und Raumentwicklung 1993, S. 8]. Innerhalb der Automobilbranche existieren zwar in Deutschland nicht die Strukturen der japanischen Automobil-Zulieferindustrie, wo Zulieferer jeweils nur an einen Kunden liefern, von dem sie völlig abhängig sind, doch wird auch für den deutschen Automobil-Zuliefermarkt beklagt, daß Zulieferer sich auf zu wenige Kunden konzentrieren. (Roland Berger & Partner 1993; S. 4) Die Abhängigkeit der Zulieferer von ihren Abnehmern infolge zunehmender informationstechnischer Vernetzung ist insofern lediglich eine Erweiterung (ohnehin schon über Absatzmarktgegebenheiten der Zulieferer existierender) struktureller Abhängigkeit. "Durch die ökonomische Dominanz und die hierarchische Stellung innerhalb der logistischen Ferti-

gungskette liegt das Definitions- und Entscheidungsmonopol über Standards, Programme und Schnittstellen grundsätzlich bei den Automobilfirmen." (Doleschal 1989, S. 17)

Angesichts dieses Beherrschungsverhältnisses, welches die Kooperationsbeziehungen zwischen Zulieferern und ihren Abnehmern prägt, erscheinen Reorganisationsstrategien der Automobilhersteller, die auf Reduktion der Fertigungstiefe abzielen, als veränderte vertikale Arbeitsteilung zwischen Zulieferern und Herstellern mit dem Ziel, Produktivitätseffekte zu erzielen, deren Gewinne von den mächtigeren Automobilherstellern abgeschöpft werden können. Aus diesen Zielsetzungen der Automobilhersteller folgt, daß das Zusammenspiel aus Autonomie und Kontrolle in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen selten in das häufig zitierte partnerschaftliche Verhältnis zwischen Herstellern und ihren Lieferanten einmündet, sondern daß innerhalb von Formen der Beherrschung kleinerer Zulieferbetriebe durch die größeren Abnehmer Autonomiespielräume nur in dem Maße gewährt werden, das die Zulieferer benötigen, durch dezentral durchgeführte Rationalisierungsmaßnahmen Produktivitätsfortschritte zu erzielen. (Bieber/Sauer 1991, S. 233 f.)

Innerhalb von Zulieferernetzwerken kann es auf diese Weise zu einer Auflösung traditioneller marktvermittelter Formen der Koordination kommen, ohne daß die Automobilhersteller jedoch die Nachteile vertikaler Konzentration in Kauf nehmen müßten. Markt- und Konkurrenzbeziehungen zwischen den organisatorischen Einheiten der Produktionskette bestehen weiterhin und bieten den Endherstellern die Möglichkeit, "...das Potential dezentralisierter Strukturen für vorgegebene zentrale Zielsetzungen zu nutzen." (Sauer 1992b, S. 18) Aus Sicht der Endhersteller hat diese Organisationsform den Vorteil, daß es sich trotz des möglicherweise massiven Eingriffs in die Entscheidungsspielräume der unternehmensrechtlich selbständigen Zulieferer nach wie vor ultimativ um einen marktvermittelten Produktionsverbund handelt und damit auf Anpassungsfolgen, Sozialstrukturen, Rentabilität und Marktstellung der Zulieferer keine Rücksicht genommen werden muß (Semlinger 1989, S. 104), ein Umstand, der für die Arbeitsfolgen der Vernetzung bei den Zulieferern von großer Bedeutung ist.

Ein weiterer Faktor, der die tendenziell negative Einschätzung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in Zulieferernetzwerken sehr stark prägt, ist die überaus häufig vertretene These vom Profittransfer von den Lieferanten auf die Hersteller: Bei unternehmensübergreifender Rationalisierung handelt es sich "...um eine Strategie der allseitigen Produktivitätssteigerung in unternehmensinternen und -externen Bereichen und der Verteilung der so erzielbaren Produktivitätsgewinne. Der dadurch erzielbare Profit wird (...) aufgrund von

Machtasymmetrien in der Wertschöpfungskette in der Regel zugunsten der fokalen Unternehmen ungleich verteilt." (Sauer 1992a, S.58)

Charakteristisch an dieser Konzeptionalisierung der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen ist, daß den Zulieferern eine sehr passive Rolle bei der Umgestaltung zwischenbetrieblicher Koordinationsformen zugedacht wird: Gleichgerichtete Strategien potenter und einflußreicher Endhersteller (sog. fokaler Unternehmen) sehen in der strategischen Einbindung und Beeinflussung der Zulieferer ein entscheidendes Aktionsfeld (Döhl/Deiß 1992, S. 9); "über ein zwar physisch dezentralisiertes, gleichwohl über den Einsatz von Informations- und Kommunikations-Techniken und organisatorische Verknüpfungen eng verflochtenes und kontrolliertes, zumindest aber gesteuertes Produktionsnetz sollen unternehmensübergreifend die Produkt- und Absatzziele der Fokalunternehmen und damit letztlich deren Profitziele erreicht werden." (ebd.) In dieser Perspektive gehen Veränderungsimpulse ausschließlich von den Endherstellern aus; die Zulieferer nehmen lediglich die Impulse auf und suchen nach für sie vorteilhaften Antworten auf veränderte Anforderungen. Diese Anpassungen können dann mehr oder weniger innovativ sein, und dieses Innovationspotential entscheidet über die Autonomiespielräume, die sich die jeweiligen Zulieferunternehmen sichern können, aber das Grundmuster der Argumentation, daß nämlich (nur) Rationalisierungsentscheidungen der Endhersteller Rationalisierungseffekte bei den Zulieferern überhaupt erst auslösen (Deiß 1994, S. 429), ist den meisten Aussagen gemein⁵.

Eine Ausnahme dieser sonst ziemlich einhellig vertretenen Argumentationsweise wird von Sabel et.al. 1991 vorgetragen. Hier werden nicht immer nur die Beschaffungsstrategien der Abnehmer als für Zulieferer verbindlich und unveränderlich geltende Rahmenbedingungen dargestellt, sondern es werden umgekehrt Angebote der Zulieferer an ihre Kunden zu Rahmenbedingungen, die die Reorganisationsbemühungen der Endhersteller beeinflussen. (vgl. Sabel et.al. 1991, S. 211 ff.)

Methodisch bedeutet die "passive Beugsamkeit" der Zulieferer, daß man von den Anpassungserfordernissen, die von den Endherstellern diktiert werden, häufig sehr elegant auf Organisationsgestaltung, Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen im Zulieferbereich schließen zu können meint, ohne sich der Mühe unterziehen zu müssen, die Befunde empirisch zu untermauern. Die Beurteilung der neuartigen Zulieferer-Abnehmer-

⁵ Dies gilt vor allem, jedoch keineswegs ausschließlich, für Aussagen, die in der Perspektive der systemischen Rationalisierung argumentieren.

Beziehungen vorwiegend als passive Beugsamkeit der Lieferanten schneidet die Beachtung innovativer Aktivitäten der Zulieferer gewissermaßen ab.

Ebenfalls in der Vorstellung vorwiegend reaktiven Verhaltens der Zulieferer angelegt ist die fast durchgängig vorherrschende eher negative Bewertung der neuartigen Koordinationsformen. Sehr ausgeprägt ist diese bei Aussagen über kleinbetriebliche Zulieferer, wo eine Tendenz zu prekären Abhängigkeitssituationen befürchtet wird (vgl. Semlinger 1989, S. 99), aber auch bei innovativeren und/oder größeren Zulieferunternehmen werden die betriebsübergreifende Vernetzung und die neuen Beschaffungsstrategien als tendenzielle Bedrohung von Autonomiespielräumen und letztlich Gewinnspannen thematisiert.

Was den anderen Strang der Diskussion um Veränderungen im Zuliefersegment betrifft, so geht es hier vorwiegend um unterschiedliche Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen, mit den neuartigen Anforderungen der Endhersteller fertig zu werden. Dem oben beschriebenen Konzept entstehender Zulieferpyramiden folgend sind diese Handlungsmöglichkeiten unter den einzelnen Unternehmen des Zuliefersegments sehr unterschiedlich verteilt. Während das Urteil, daß an der Basis der Zulieferpyramide Formen rigiden Preisdrucks, verbunden mit einseitigen Abhängigkeiten vorherrschen, relativ einhellig ist, sind vor allem Kooperationsformen an den Spitzen der entstehenden Zulieferer-Pyramiden Gegenstand unterschiedlicher Bewertungen. Die Frage ist, ob die Kooperationsbeziehungen zwischen Systemlieferanten und ihren Kunden einen "symbiotischen Charakter" (Mendius/Wendeling-Schröder 1991, S. 14) haben, man also hier von "Wertschöpfungspartnerschaften" (Wildemann, zitiert nach: Nord LB 1993, S. 12) sprechen kann, oder ob es zu einer Erosion der Autonomiespielräume der Lieferanten kommt, die von den Zulieferern der ersten Stufe nur dadurch gemildert werden kann, daß sie ähnliche Beherrschungsstrukturen auch ihren eigenen Lieferanten gegenüber etablieren. Segmentationslinien werden also vor allem auch innerhalb des Zulieferbereiches - zwischen relativ privilegierten Systemlieferanten und Lieferanten vorgelagerter Stufen - offenbar.

Diese Segmentierung erlangt deshalb große Bedeutung, weil sich an ihr Thesen der Verlagerung von Flexibilisierungszwängen (durch Modularisierung s.o.), von Beschäftigungsrisiken und Arbeitskräfteproblemen festmachen. (vgl. Deiß 1994) Die Richtung und die Intensität der Problemverlagerung, so die Vorstellung, hängen dabei von der Position in der Zulieferpyramide ab, aber selbst bei den Direktlieferanten bleibt die Abhängigkeit des Lieferanten vom Abnehmer strukturbestimmend. Die strukturelle Abhängigkeit der Lieferanten von den Automobilkonzernen wird - gerade bei den Direktlieferanten - ergänzt durch die datentechni-

sche Vernetzung. Neuartige Formen der "Zusammenarbeit" zwischen Zulieferern und Endherstellern bergen dieser Vorstellung gemäß vor allem also auch ein neuartiges Druckpotential der Endhersteller in sich, dem alle Automobil-Zulieferer ausgesetzt sind.

In der Beurteilung der Veränderungen in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen dominiert in der Literatur also das negative Urteil. Es gibt zwar Segmentationslinien in der Gesamtheit der Zulieferer, aber diese Polarisierung - zwischen (relativ) privilegierten Systemlieferanten einerseits und den vorgelagerten Stufen auf der anderen Seite - täuscht nicht darüber hinweg, daß auch bei den Systemlieferanten der starke Anpassungsdruck an die von den Herstellern definierten Anforderungen die Zusammenarbeit prägt. (vgl. FPN Arbeitsforschung und Raumentwicklung, Kassel 1992, 1993) Insbesondere läßt sich eine drastische Verschlechterung des Stimmungsbildes im Laufe der letzten Jahre beobachten. (vgl. FPN Arbeitsforschung und Raumentwicklung 1993, S. 12 ff.). Ein dramatisches Bild der Zwangssituation, in der sich Automobil-Zulieferer infolge veränderter Beschaffungsstrategien der Abnehmer befinden, zeichnet Klebe. (1993, S. 8, 17) Als Indiz für die Stichhaltigkeit der These der Verlagerung von Beschäftigungsrisiken und anderen Problemen in den Zulieferbereich kann ferner die Beobachtung gelten, daß, anders als in der Automobilindustrie, die Beschäftigung bei den Automobil-Zulieferern im Konjunkturverlauf überdurchschnittlich schwankt. (vgl. Nord LB 1993, S. 34) Schließlich prägen Ergebnisse einer Reihe von Befragungen von Zulieferunternehmen das Bild einer Verschlechterung der Beziehungen zwischen Zulieferern und ihren Abnehmern und ganz allgemein der Verschlechterung der Situation der Zulieferer (Roland Berger & Partner 1993, S. 31 f.; Roth 1993, S. 7 ff.; Nord LB 1993, S. 39)

Der Strukturwandel in der Automobil-Zulieferindustrie stellt sich insgesamt also dar als ein Szenario problematischer werdender Bedingungen für Zulieferer. An Zulieferer herangetragene neue Anforderungen sind in ihrem Wesen nichts anderes als die Verlagerung problematischer Bereiche der Leistungserbringung (etwa Flexibilitätsanforderungen, die Bewältigung aufwendiger logistischer Koordinationsleistungen etc.) in vorgelagerte Stufen der Zulieferkette. Im Zulieferer-Bereich schlagen sich diese Anforderungen in einer Segmentierung des Spektrums der unterschiedlichen Unternehmen in einerseits problemlöse-kompetente Systemlieferanten und andererseits vorgelagerte Sublieferanten nieder, in der man entscheidende Determinanten für Veränderungen in den Tätigkeitsprofilen und Qualifikationsanforderungen dieser Betriebe vermuten kann.

1.2. Folgen des Strukturwandels für Arbeitsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsaktivitäten bei Automobil-Zulieferern

Die Frage ist nun, wie sich die beschriebenen Aussagen über die neuartigen Absatzmarktgegebenheiten⁶ umsetzen lassen in Befunde über Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen bei Automobil-Zulieferern. Eine vollständig zufriedenstellende Antwort auf diese Frage muß eigentlich zwei Anforderungen genügen: Zum einen muß sie verbunden bleiben mit den speziellen Bedingungen, unter denen Automobil-Zulieferer agieren und darf nicht entgleiten in den Bereich von Aussagen, wie man sie über jedes andere Industrieunternehmen auch machen könnte. Zum anderen darf sie nicht an den konkreten arbeitsorganisatorischen Gestaltungslösungen, die bei Zulieferern existieren, "vorbeiargumentieren".

Das zuletzt genannte Problem ist in der Literatur über Zulieferer sehr verbreitet. Die existierende Literatur über Zulieferer, die mehrheitlich in der Perspektive systemischer Rationalisierung argumentiert, richtet ihr Augenmerk weniger auf Aspekte der Arbeitsorganisation und der Qualifikationsanforderungen, sondern stärker auf die Reorganisation inner- und überbetrieblicher Prozeßzusammenhänge. (vgl. Sauer/Döhl 1994; S. 195) Aussagen über Arbeitsstrukturen werden gewonnen, indem aus den veränderten überbetrieblichen und bereichsübergreifenden Reorganisationsprozessen "in der Logik des Rationalisierungsgeschehens" summarisch auf denkbare und wahrscheinliche Arbeitsfolgen geschlossen wird. Bezogen auf Automobil-Zulieferer bedeutet dies, daß veränderte Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und der Einbindung der Zulieferer in Produktionsketten als neuartige Anforderungen gefaßt werden, denen die Zulieferer durch organisatorische und arbeitspolitische Innovationschritte zu genügen versuchen müssen. Die neuartigen Anforderungen können somit in veränderte Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen "verlängert" werden⁷, ohne jedoch arbeitsorganisatorische Gestaltungsansätze und darin entstehende Qualifikationsanforderungen selbst empirisch zu untersuchen. Aus dem Szenario verschlechterter Bedingungen auf dem Automobil-Zuliefermarkt wird häufig direkt auf Folgen der Verschlechterung für die Beschäftigten geschlossen. Dieser Vorgehensweise fehlt der Zwischenschritt einer Betrachtung der konkreten organisatorischen und arbeitseinsatzpolitischen Gestaltungslösungen, die

⁶ Der im folgenden häufig verwendete Terminus "Absatzmarktbedingungen" oder auch "Absatzmarkterfordernisse" ist eine Vereinfachung, insofern als er die Möglichkeit verschleiern, daß es sich bei den neuartigen Kunden-Lieferanten-Beziehungen gerade nur bedingt um marktförmige Koordinationsformen handeln könnte.

⁷ Dies geschieht vor allem im Bereich der strategisch relevanten "Querschnittsfunktionen" Qualitätssicherung, Forschung und Entwicklung und Logistik

sich unter den Zulieferern als Antworten auf die Anforderungen der Endhersteller herausbilden.

Bei einer Analyse arbeitspolitischer Innovation, wie sie die obigen Ausführungen erfordern, müßte die Fragestellung in zwei Richtungen verfolgt werden; zum einen in die Richtung der Herausarbeitung zuliefererspezifischer Merkmale der gefundenen Organisationslösungen, zum anderen müßten Segmentationslinien (zwischen innovativeren oder tayloristischen Arbeitsstrukturen verhaftet bleibenden Organisationsstrukturen bei Zulieferern) innerhalb der Gesamtheit der Zulieferbetriebe aufgespürt werden.

Derartige Untersuchungen von Rationalisierungsprozessen bei Zulieferern sind jedoch in der Literatur über Zulieferer höchst selten zu finden. Die Analysen enden zumeist bei detaillierten Befunden über neuartige Anforderungen an Zulieferer, aber sie werden selten weitergeführt zu Analysen der speziellen organisatorischen Antworten der Zulieferunternehmen auf diese Anforderungen. Angesichts dieses Mangels an Befunden über zuliefererspezifisches Rationalisierungshandeln verwundert es etwas, daß Aussagen über Folgen der veränderten Absatzmarktanforderungen für die Arbeitsstrukturen bei Zulieferern wieder viel reichlicher zu finden sind. Bemerkenswert ist dies (abgesehen von der erwähnten Fragwürdigkeit der Vorgehensweise, Aussagen über Arbeitsfolgen von Rationalisierungsprozessen zu machen, ohne diese selbst zu betrachten) deshalb, weil neuere Rationalisierungsstrategien (oder auch: Prozesse systemischer Rationalisierung) sehr häufig als in ihren Arbeitsfolgen unbestimmt charakterisiert werden. Die Folgen für die Arbeitskräfte seien vielfach vom Rationalisierungshandeln entkoppelt, nicht mehr ursächlich zuweisbar, womit erhebliche empirische und prognostische Probleme aufgeworfen seien. (Altmann/Sauer 1989, S. 13 f.) Als Folge dieser Unbestimmtheit wird die Frage nach den Arbeitsfolgen zunächst einmal als offen formuliert: "Die Anzeichen für eine Dualisierung der Zuliefer-Ökonomie (hinsichtlich ihres innovativen Potentials) sind unübersehbar, offen ist allerdings noch, wie weit sich dieser Prozeß zu einer Dualisierung bzw. Polarisierung im sozialen Bereich fortentwickeln wird mit all den Problemen segmentierter und polarisierter Arbeits- und Lebensverhältnisse..." (Sauer 1992a, S. 65)

Wie sich unten zeigen wird, ist es allerdings mit dieser "Offenheit" so weit nicht her, denn sehr schnell schließt sich an die These der Segmentierung des Zulieferer-Bereiches die These der Polarisierung der Beschäftigungs- und Qualifikationsstrukturen sowie der Arbeitsbedingungen an. Die Argumentationsweise bei dieser These im einzelnen ist Gegenstand späterer Ausführungen; es soll hier lediglich bereits auf diese - methodisch fragwürdige "Verlän-

gerung" der Konzeption der Zulieferpyramide zu einer Aussage über die Polarisierung der Arbeitsstrukturen hingewiesen werden, weil sie auch in einer zweiten Hinsicht Anlaß zur Verwunderung bietet, und zwar im Hinblick auf den großen Stellenwert, den Überlegungen zum Thema "Weiterbildung bei Zulieferern" in der Literatur über Zulieferer einnehmen. (vgl. v.a. Mendius/Weimer 1990, 1991) Überraschend ist diese Häufigkeit, weil durch die These der Polarisierung von Arbeits- und Qualifikationsstrukturen gerade in vorgelagerten kleinbetrieblichen Zulieferbetrieben eigentlich viel eher mit dem "Export des Taylorismus" und damit mit einer Dequalifizierung der Arbeit, nicht jedoch mit Weiterbildungsbedarf zu rechnen wäre.

Befunde über Qualifizierungsaktivitäten von Zulieferbetrieben konstatieren zunächst, daß Zulieferer wegen des stärkeren Modernisierungsdrucks, dem sie ausgesetzt sind, stärkere Weiterbildungsanstrengungen unternehmen als vergleichbare Betriebe. Zulieferbetriebe weisen aufgrund der Anforderungen ihrer Abnehmer einen besonders ausgeprägten Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften auf. (Weimer/Mendius 1990, S. 44) Der Qualifizierungsbedarf hat jedoch häufig einen betriebsspezifischen Charakter, so daß qualifikatorische Engpässe von Zulieferern stärker als in vergleichbaren Betrieben über innerbetriebliche Qualifizierung (anstatt über den externen Arbeitsmarkt) beseitigt werden. (Weimer/Mendius 1990, S. 53; Altmann et.al. 1993, S. 120)

Trotz der Segmentierung der Zulieferindustrie hinsichtlich ihres strategischen Potentials, neuartigen Anforderungen innovativ und gestalterisch zu begegnen, scheint es also für die Beschäftigten - zumindest der Systemlieferanten (möglicherweise jedoch nicht nur dort) zu einer qualifikatorischen Aufwertung der Arbeit zu kommen. Qualifikatorische Aufwertung der Arbeit wird als eine mögliche Arbeitsfolge von Rationalisierungsprozessen aufgefaßt. Zwar soll der Versuchung widerstanden werden, das Qualifikationsniveau der Arbeit pauschal als Chiffre für die Qualität der Arbeit aufzufassen (vgl. Wittke 1993, S. 42), dennoch kann Qualifikation als eines der zentralen Elemente gelten, das unmittelbaren und wesentlich durch die die Qualität der Arbeitsbedingungen beeinflusst ist und insofern einen brauchbaren Indikator abgibt. In dieser "traditionell" engen Verknüpfung von Qualifikationsniveau und Qualität der Arbeitsbedingungen könnte eine Ursache für die häufig auftauchende Weiterbildungsthematik liegen, in dem Sinne, daß die Vermutung qualifikatorischer Aufwertung der Arbeit und daran anschließend die Forderung nach Weiterbildungsaktivitäten möglicherweise häufig sehr pauschal übernommen wird. Die Forderung nach Bildung für die Mitarbeiter scheint in jedem

Fall "salonfähig" und ihrerseits nicht beweispflichtig zu sein⁸. Diese kurzschlußartige Forderung erhält jedoch mitunter einen etwas unangenehmen Beigeschmack, weil in ihr die Implikation angelegt sein kann, die Beschäftigten müßten - unterstützt eben durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen - unter allen denkbaren Arbeitsbedingungen flexibel einsetzbar sein und sich praktisch beliebig an jede Belastungssituation anpassen können. Die Vorstellung, daß veränderte Anforderungen von den Absatzmärkten her grundsätzlich auch qualifikatorische Auswirkungen haben, kann sehr leicht umschlagen in die Vorstellung, daß alle möglichen Anforderungen grundsätzlich nur qualifikatorisch, d.h. nur über die Einsatzflexibilität menschlicher Arbeitskraft bewältigt werden können und müssen.

In dieser letzten Anmerkung ist bereits angelegt, was zentraler Anknüpfungspunkt für die kommenden Ausführungen ist: "Qualifikatorische Aufwertung der Arbeit" ist nicht (mehr) gleichbedeutend mit verbesserten Arbeitsbedingungen; die Möglichkeit, daß im Gefolge neuartiger Beschaffungsstrategien der Endhersteller Arbeitsbedingungen schlechter, Beschäftigungsverhältnisse unsicherer werden können, ist Gegenstand der nun folgenden Ausführungen.

Gestaltungsansätze arbeitspolitischer Innovation oder bereichsübergreifender Reorganisation bei Zulieferunternehmen als Antwort auf die neuartigen Anforderungen ihrer Abnehmer wären eine fundierte Grundlage für Aussagen über Arbeitsfolgen dieser Anforderungen und qualifikatorischen Wandel. Obwohl sich in der auf Zulieferer bezogenen Literatur speziell zu diesem Thema so gut wie keine empirischen Untersuchungen finden, gibt es dennoch "prominente" verallgemeinerte Aussagen über erwartbare Strukturwandelprozesse und Rationalisierungsmuster im Zulieferersegment. Diese Aussagen betreffen vor allem die veränderte Bedeutung strategisch relevanter Funktionsbereiche an den Schnittstellen der bereichsübergreifenden Vernetzung (Qualitätssicherung, Logistik, Forschung und Entwicklung). Diese Funktionsbereiche stehen häufig im Zentrum der Aufmerksamkeit, und in Bezug auf sie können auch Aussagen über qualifikatorischen Wandel begründet werden. (so z.B. bei Altmann et.al. 1993)

⁸ Dies mitunter selbst dann, wenn es im krassen Gegensatz zu empirischen Befunden steht; so etwa im folgenden Beispiel: "An der Problematik des zentralen Stellenwerts der angemessenen Anpassung menschlicher Arbeitskraft im Zusammenhang mit neuartigen Anforderungen an kleine Zulieferbetriebe" setzen die Überlegungen einer Studie an: "Ein besonders ausgeprägter Engpaßfaktor bei der Bewältigung der Anpassungserfordernisse darf (...) in der Versorgung mit angemessen qualifizierten Arbeitskräften vermutet werden." (Weimer/Mendius 1990, S. 5) Bei der Vermutung blieb es dann, und dies, obwohl (in der gleichen Studie!) später zu lesen war, daß "...in der Bewältigung der qualifikatorischen Anpassungserfordernisse von unseren Gesprächspartnern kein (!) entscheidender Engpaßfaktor der Anpassung an die veränderten Abnehmeranforderungen gesehen wurde." (S. 79)

Was Rationalisierungsprozesse bei Automobil-Zulieferern abgesehen von diesen strategisch relevanten Funktionsbereichen betrifft, so fällt - anknüpfend an die Einschätzung der Veränderungen in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen durch unternehmensübergreifende Vernetzung - auch bezogen auf das Innovationsgeschehen bei Zulieferern das Urteil eher skeptisch aus. Zulieferer nehmen in der gängigen Vorstellung eine passive, bestenfalls reaktive Rolle ein. Diese - wie bereits oft angedeutet - sehr spekulative Aussage beruht wesentlich auf der Überlegung, daß unternehmensübergreifende Rationalisierung zu einem großen Teil davon lebt, komplementäre Produktionsformen optimal zu koordinieren. (Sauer/Döhl 1994, S. 202) Aus dieser Überlegung folgt dann, daß innovative Arbeits- und Organisationsformen bei Zulieferern in gewisser Hinsicht gar nicht erwartet werden können: "In den unternehmensübergreifenden Strategien systemischer Rationalisierung, in denen durch Neuschneidung von Prozeßzusammenhängen die Unterschiede in Technisierung und Arbeitseinsatz genutzt werden, erhält die Heterogenität von Produktionsformen strukturellen Charakter: Nicht die Verschiedenartigkeit von Produktionsformen und Rationalisierungspotentialen soll genutzt werden, sondern auch deren Komplementarität. (...) Trotz der allseits akzeptierten Formel vom "Ende des Taylorismus" bleiben herkömmliche tayloristische Formen der Arbeitsorganisation in erheblichem Umfang bestehen. Mit ihr stabilisieren sich Segmente gering qualifizierter restriktiver Arbeit..." (Sauer 1992b, S. 20) In ähnlicher Weise formuliert - bezogen auf Just-in-time-Konzepte Doleschal (1989) diesen Gedanken: "Während Just-in-time-Konzepte in der Automobilindustrie eher zu einer starken Integration und Erweiterung von Arbeitstätigkeiten führen, so konnten wir in Zulieferbetrieben oftmals das genaue Gegenteil feststellen, nämlich eine scharfe räumliche Trennung zwischen Entwicklung, Fertigung und Montage sowie Aufrechterhaltung tayloristisch-fordistischer Arbeitsabläufe bzw. repetitiver Fließbandarbeit." (Doleschal 1989, S. 21)

Die skeptische Sicht des Rationalisierungshandelns bei Zulieferern wird weiterhin gestützt durch Ausführungen über das strategische Potential und das Problembewußtsein in Zulieferbetrieben. Handlungsmöglichkeiten seien lange Zeit in traditionellen Formen der Rationalisierung (i.S.v. einseitig Kostensenkung) gesehen worden (vgl. FPN Kassel 1992, S. 129); erst die MIT-Studie habe die Zulieferindustrie aufgeschreckt, sich mit ihren eigenen Produktionsstrukturen grundlegender auseinanderzusetzen (Meißner 1994, S. 226), schließlich tendierten kleinbetriebliche und mittelständische Zulieferer in Anbetracht ihrer begrenzten Potentiale zu einer eher konservativen Rationalisierungspolitik und versuchten, mit konventionellen Methoden mit den Anforderungen fertig zu werden.

Trotz der grundsätzlich offenen Formulierung der Frage nach den Arbeitsfolgen systemischer Rationalisierung in Zuliefernetzwerken ist die vorherrschende Auffassung über diese Arbeitsfolgen dann ziemlich einhellig: Die Pyramidisierung der Zulieferer-Struktur schlägt sich nieder in der Polarisierung von Beschäftigtenstrukturen, wobei das Kriterium "Stellung in der Zuliefer-Pyramide" ausschlaggebend ist. (vgl. auch Nord LB 1993, S. 61) Die Polarisierung der Arbeitsfolgen, gefaßt in den vier Dimensionen "Beschäftigungsabbau", "Qualifikationsanforderungen", "Flexibilitätsanforderungen" und "Leistungsverdichtung" (vgl. Deiß 1994) bildet insofern die Verlängerung der Pyramidisierungsthese; die Segmentierungslinie verläuft zwischen Endherstellern/Systemlieferanten einerseits und andererseits Teilelieferanten in vorgelagerten Produktionsstufen. Mehr noch: Rationalisierungsstrategien der Endhersteller in der Automobilindustrie sind sogar tendenziell auf die Nutzung derartig unterschiedlicher Arbeitsstandards ausgerichtet, wodurch diese Unterschiede stabilisiert werden.

Auf diese Weise finden die oben schon angesprochenen Thesen der Verlagerung von Risiken und Problemen in vorgelagerte Zulieferstufen der Produktionskette hier ihre Vervollständigung, denn was verlagert wird, sind nicht nur Flexibilitätsanforderungen und Probleme im Zusammenhang mit der explodierenden Komplexität der Fertigung, sondern nicht zuletzt auch Beschäftigungsrisiken und Arbeitskräfteprobleme: Die "...auf industriestruktueller Ebene wirksamen Mechanismen der Segmentation und Polarisierung innerhalb der Zulieferindustrie schlagen voll auf die dort beschäftigten Arbeitskräfte durch." (Altmann et al. 1993, S. 12) Negative Arbeitsfolgen äußern sich als "Ausschöpfung der Leistungs- und Akzeptanzpotentiale gerade der qualifizierten Arbeitskräfte durch Leistungsintensivierung, Überstunden, Schichtarbeit, Vernutzung handwerklicher Qualifikationen u.ä." (Altmann/Sauer 1989, S. 17)

Der grundsätzlich negativen Einschätzung der Situation in Zulieferbetrieben wird mit dem Hinweis darauf widersprochen, daß sich die beschriebene Polarisierung nur im Bereich vorgelagerter Zulieferstufen, nicht jedoch bei den Systemlieferanten bemerkbar macht. Das Bild prekärer werdender Beschäftigungsstrukturen, sich verschlechternder Arbeitsbedingungen und einer Dequalifizierung der Arbeit stünde auch etwas im Widerspruch zu den hohen Anforderungen an Qualität, Flexibilität, logistische Kompetenz und Innovationspotential, denen Systemlieferanten heute gegenüberstehen und angesichts derer ein rein reaktives Verhalten dieser Systemlieferanten schwer vorstellbar ist.

Die These von der Verlagerung von Arbeitskräfteproblemen wird diesem Einwand folgend in wesentlichen Punkten relativiert: "Der Prozeß der Pyramidisierung und Hierarchi-

sierung von Zulieferbetrieben, der sich nach scharfen Selektionskriterien vollzieht, läßt die neuen Anforderungen der Abnehmerbetriebe in sehr unterschiedlicher Weise auf die Prozesse der Zulieferer und die Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten durchschlagen. So ist davon auszugehen, daß ein Teil der größeren und innovativen Betriebe, die den Anpassungsprozeß erfolgreich bewältigen, auch hinsichtlich ihrer Folgen für die Beschäftigten durchaus profitieren: Bei sinkender Fertigungstiefe stabilisiert sich die Beschäftigung und der Beschäftigtenstatus, mit der Umstrukturierung steigt vielfach das Qualifikationsniveau zumindest in einigen Teilbereichen. Die Arbeitsbedingungen gleichen sich denen in den Abnehmerbetrieben an." (Bieber/Sauer 1991, S. 252) Die Einschätzung der Verlagerung von Arbeitskräfteproblemen gilt also erstens nicht für alle Zulieferbetriebe, sondern vorwiegend für diejenigen an der Basis der Zulieferpyramide; zweitens - und vor allem - gilt die Einschätzung des "Exports tayloristischer Arbeitsstrukturen in den Zulieferbereich" grundsätzlich nicht in allen Bereichen. Zu der Polarisierung der Belegschaftsstrukturen kommt es einerseits zwischen "aktiv anpassenden" und "passiv beugsamen" Zulieferbetrieben und andererseits innerhalb der Belegschaften ersterer. (vgl. Altmann/Sauer 1989 S. 16 f.)

Mit einer grundsätzlicheren Kritik an den Vorstellungen der Pyramidisierung und Polarisierung setzt eine zweite Argumentation gegen die dominant neagitive Einschätzung der Situation in Zulieferbetrieben an: Die Tatsache, daß heute nach wie vor tayloristische Organisationsformen die Arbeitslandschaft des Zuliefer-Sektors prägen, muß nicht notwendig Ausdruck der strukturellen Polarisierung sein, sondern kann auch gedeutet werden als bislang vorherrschendes Krisenmanagement bei den Zulieferern. (Seitz 1995, S. 69 f.) Ansätze einer aktiven und innovativen Bewältigung neuer Anforderungen bei Zulieferern lassen sich mancherorts aufdecken und in unterschiedlichen Einteilungen zusammenfassen: So z.B. als aktive Rezeption der Anforderungen durch Professionalisierung der Zulieferbetriebe (beispielsweise Dezentralisierung, parallel zu den Endherstellern), als Externalisierung der Flexibilitätsanforderungen durch Verlagerung auf vorgelagerte, schwächere Glieder der Wertschöpfungskette oder als Nutzung externer Dienstleistungsangebote (z.B. Ingenieurbüros). (Schraysshuen 1992, S. 136 ff.) Auch gibt es Einwände gegen die Behauptung, Gestaltungslösungen strukturierten sich in ihrer Innovationskraft entlang den Pyramidisierungslinien in Produktionsketten, wonach vorwiegend die Systemlieferanten innovative Rationalisierungsstrategien verfolgten: "nicht nur Systemanbieter, auch Teilelieferanten haben ihren (freilich andersartigen) Innovationsbeitrag zu erbringen, wenn sie sich unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen behaupten wollen." (Seitz 1995, S. 57 f.) Gemachte Beobachtungen könnten unter Umständen

"als Trend einer Konvergenz der Innovationsprobleme und der Rationalisierungsansätze interpretierbar" (ebd.) sein.

Ebenso wie in Bezug auf die Rationalisierungsaktivitäten von Zulieferunternehmen, ist auch in Bezug auf die Qualifikationsentwicklung die These, Personaleinsatzkonzepte und Arbeitsstrukturen in unterschiedlichen Zulieferunternehmen strukturierten sich dominant nach dem Kriterium der Stellung des jeweiligen Betriebs in der Zulieferpyramide, angreifbar - angreifbar nicht zuletzt durch gegenteilige empirische Befunde: "Die elaboriertesten Gruppenkonzepte fanden wir nicht bei einem Systemlieferanten, sondern bei einem Teilehersteller." (Seitz 1995, S. 76)

Unabhängig davon, ob man einen Aufwärtstrend in den Qualifikationsanforderungen nur bei den Systemlieferanten für wahrscheinlich hält, oder ob man die Thesen der Segmentierung und Polarisierung entlang dem Kriterium "Stellung in der Zulieferkette" insgesamt für fragwürdig hält und eine Untersuchung qualifikatorischen Wandels in der gesamten Zulieferindustrie für notwendig erachtet, existieren selten fundierte Kenntnisse über die konkreten Inhalte zusätzlichen Bedarfs an neuartigen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, der durch die neuartigen Absatzmarktanforderungen entsteht. Verallgemeinerungen wie die Thesen der Polarisierung und Segmentierung helfen in dieser Frage nicht weiter.

War es bislang vor allem um das Potential der unterschiedlichen Zulieferer gegangen, auf die neuartigen Anforderungen mit innovativen organisatorischen und arbeitseinsatzpolitischen Gestaltungslösungen zu reagieren, welches Arbeitsfolgen und qualifikatorischen Wandel entscheidend prägte - ging es oben also um Veränderungen, die sich vermittelt über das Rationalisierungshandeln der Zulieferunternehmen bemerkbar machten - so soll es nun um Bereiche gehen, in denen sich neuartige Absatzmarktanforderungen direkt - unvermittelt - in Form neuer Qualifikationsanforderungen und Aufgabenprofile niederschlagen.

Grundsätzlich ausgenommen aus der dominant negativen Einschätzung der Arbeitsfolgen neuartiger zwischenbetrieblicher Vernetzung sind die Funktionsbereiche Qualitätssicherung, Logistik und Forschung und Entwicklung, die durch die neugestalteten Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen zunehmend zu Querschnittsfunktionen werden, die auf allen Prozeßstufen relevant sind. Qualifikatorischer Wandel in der Zulieferindustrie wird somit auch durch die Herausbildung dieser Querschnittsfunktionen geprägt; die Bedingungen für diese Herausbildung sind ihrerseits wieder stark abhängig von der Stellung des jeweiligen Unternehmens in der Zulieferpyramide.

Die Bedeutung dieser strategisch relevanten Funktionsbereiche - nicht zuletzt auch das quantitative Gewicht relativ zu den anderen Bereichen - ist für Direktlieferanten an den Spitzen von Zulieferpyramiden möglicherweise größer als für Sublieferanten in vorgelagerten Stufen, aber das Kriterium "Stellung in der Zulieferkette" ist andererseits in diesen Bereichen nicht von entscheidender Bedeutung, weil Anforderungen in diesen Bereichen nur dadurch, wie stark diese Bereiche ausgebaut werden, nicht jedoch durch die Inhalte der entstehenden Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen von den Zulieferunternehmen selbst beeinflußt werden können.

Folgt man der Auffassung, daß "...die jeweilige Gestaltung von Arbeit und Technik weitgehend bestimmt (wird) durch funktionale Erfordernisse, die sich aus der Dezentrierung komplexer Produktionsstrukturen sowie deren Integration in Produktions- und Wertschöpfungsketten ergeben." (Sauer/Döhl 1994, S. 208), so geht es bei der Frage nach den (zuliefererspezifischen) Inhalten neuer Anforderungsprofile in Querschnittsfunktionen von Zulieferern vor allem um "funktionale Erfordernisse", die sich aus den veränderten Beschaffungsstrategien der Endhersteller ergeben. Qualifikationsrelevante Veränderungen in Zuliefersegment werden in den folgenden neuen oder neu strukturierten Anforderungen gesehen:

- Lieferflexibilität
- avancierte Verfahren der Qualitätssicherung
- Entwicklungs- und Innovationskompetenz
- eng zusammenhängend damit: Modularisierung der Produkte
- datentechnische Vernetzung. (vgl. Weimer/Mendius 1990, S. 6 f.)

Diese Anforderungen entfalten Auswirkungen auf Qualifikationsanforderungen vor allem in den drei genannten Funktionsbereichen (QS, F&E, Logistik), so daß die Ausführungen über zuliefererspezifische Qualifikationsanforderungen sich auf diese Bereiche konzentrieren.

Einen Bedeutungszuwachs erfährt qualifizierte Arbeit im Gefolge neuartiger Anforderungen an Automobil-Zulieferer in diesen Funktionsbereichen deshalb, weil sie für die technische Flexibilität der Produktionsabläufe und für die technische und organisatorische Gestaltung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung zentral werden. (Sauer 1992a, S. 67)⁹ In diesen Bereichen lassen sich am deutlichsten Spuren der Strategien nachvollziehen, mit denen die Automobilhersteller auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse der Zulieferer Einfluß nehmen.

⁹ Worin eine nicht ganz unbedeutende Relativierung der These vom Bedeutungsverlust qualifizierter Produktionsarbeit liegt

Forschung und Entwicklung, Qualitätssicherung und Logistik spielen eine besonders wichtige Rolle bei den Strukturveränderungen von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen - sowohl als Einflußfaktoren auf diese Änderungen als auch durch die Änderungen ihrerseits beeinflussbar - weil neben dem Preis zunehmend andere Selektionskriterien (Qualität, termingetreue Lieferung, Entwicklungskompetenz) an Bedeutung für den Grad der Autonomie bzw. Beherrschung von Zulieferern gewinnen. (vgl. Bieber/Sauer 1991, S. 236)

Qualifizierungsbemühungen konzentrieren sich (der Literatur über Zulieferer zufolge) auf die drastischen Veränderungen ausgesetzten Schnittstellenbereiche. An hervorgehobener Stelle wird hier immer Qualitätssicherung genannt. In diesen Bereichen kommt es auch zu Qualifizierungsanstrengungen der Automobilhersteller für ihre Lieferanten, die allerdings eher den Charakter kurzfristiger Einweisungen in die Qualitätsregelwerke der Abnehmer haben. Mit diesen Aktivitäten verband sich i.d.R. weder eine systematische und inhaltlich auf Zulieferer-Probleme bezogene Qualifizierung, noch kam es durchgängig zu der seit langem geforderten partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Zulieferern. (vgl. Altmann et.al., S. 102)

Empirische Untersuchungen konzentrieren sich dann auf Weiterbildungserfordernisse, das Weiterbildungsverhalten und innovative Gestaltungsformen von Weiterbildung bei kleinen und mittleren Zulieferern. Lösungen kleinbetrieblicher Weiterbildungsprobleme werden in der Kooperation unter zwischen Zulieferbetrieben sowie in der Kooperation mit den Abnehmern gesehen. (vgl. Mendius/Weimer 1991)

Außerhalb dieser (starken Absatzmarktimpulsen ausgesetzten) Schnittstellenbereiche kann es zu einer qualifikatorischen Aufwertung der Arbeit in hochtechnisierten Bereichen kommen, je nachdem, ob es im Zuge der Dezentralisierungstendenzen zu einer Integration zusätzlicher Funktionen in das Aufgabespektrum der dort Beschäftigten kommt. Qualifizierungsbedarf infolge neuer Technologien, der abhängig ist von der Organisation des Einsatzes dieser Technologien (vgl. auch Berger 1993, S. 58 f.), ergibt sich nicht notwendig für die Gesamtheit der Belegschaften von Zulieferbetrieben. "Der Weiterbildungsbedarf betrifft - je nach Einsatzkonzept - Konstrukteure bzw. jene hochqualifizierten Facharbeiter, die in die Arbeitsvorbereitung oder Konstruktionsabteilungen gehen und dort die wichtige Schnittstelle zwischen Fertigung und Konstruktion repräsentieren." (Weimer/Mendius 1990, S. 76) Qualifikationsanforderungen programmgesteuerter Fertigungstechniken kann man - großzügig interpretiert - als zulieferer-spezifisch auffassen, weil sie in engem Zusammenhang mit Abnehmeranforderungen an Produktqualität und Lieferflexibilität stehen: "Die Durchdringung mit

EDV-Technologien im Fertigungsbereich unter Kleinbetrieben, die als Zulieferer tätig sind, (ist) deutlich weiter vorangeschritten als in anderen Kleinbetrieben." (S. 67)

Was die gering technisierten Bereiche betrifft, so werden arbeitspolitische Innovationen in diesen Bereichen vorwiegend als Instrumente einer "leistungspolitischen Offensive" aufgefaßt, bei der es um eine breitere Nutzung des Arbeitsvermögens, nicht notwendig jedoch um eine breiteres Aufgabenspektrum geht. Arbeitsfolgen dortiger Veränderungen in den Personaleinsatzstrategien werden vorwiegend als gestiegene Belastungen, vor allem infolge erhöhter Flexibilitätsanforderungen und Variantenvielfalt thematisiert; Qualifizierungsbedarf rückt in diesem Bereich in den Hintergrund.

Einigermaßen überzeugend als Folge von Anforderungen, die durch die Automobil-Endfertiger an Zulieferbetriebe herangetragen werden, sind als qualifikatorische Anpassungserfordernisse für Beschäftigte in Zulieferbetrieben folglich technische Fertigkeiten im Umgang mit neuen Technologien, theoretisches Wissen und Abstraktionsfähigkeit formulierbar. Viele der neuen Leistungsstandards (bzgl. Liefertreue, avancierte Verfahren der Qualitätssicherung, datentechnische Vernetzung, programmgesteuerte Fertigungstechnik etc.) schaffen Qualifizierungsbedarf, weil sie mit mehr oder weniger weitreichenden Tendenzen zu einer Formalisierung und Dokumentationspflicht sowie mit einer zunehmenden Abstraktifizierung betrieblicher Abläufe einhergehen. (vgl. Altmann et.al. 1993, S. 105) Insbesondere für kleinbetriebliche Zulieferer können z.B. gravierende Probleme bei der Implementation EDV-gestützter Kommunikations- und Informationsverarbeitungssysteme entstehen, weil betriebliche Vorgänge stärker formalisiert und interne Kommunikationsakte anonymisiert werden. (Semlinger 1989, S. 109 f.)

Extrafunktionale Qualifikationen, die sonst immer einen festen Platz in Aufzählungen des Qualifizierungsbedarfes haben, tauchen in der Literatur über Zulieferer als Qualifikationsanforderungen nur am Rande auf. Erwähnt werden sie in Nord LB 1993, S. 10; jedoch weniger als Antworten auf spezielle Rationalisierungserfordernisse, sondern eher als Facette des allgemeinen Trends zu lean production. Sauer 1992, formuliert - bezogen auf Querschnittsfunktionen - "spezifische Anforderungen, die extrafunktionalen Charakter haben." (S. 68)

Diese Aufzählung neuer Qualifikationsanforderungen ist unvollständig, weil sie lediglich diejenigen Anforderungen betrachtet, die sich stichhaltig auf neuartige Anforderungen infolge zwischenbetrieblicher Vernetzung zurückführen lassen, jedoch alle Möglichkeiten

qualifikatorischen Wandels außer acht läßt, bei denen veränderte Qualifikationsanforderungen durch Änderungen der Arbeitseinsatzkonzepte zustandekommen.

1.3. Zwischenresümee

Neuartige Beschaffungsstrategien der Automobil-Endhersteller und neuartige Formen überbetrieblicher Rationalisierung in Zulieferketten weisen Direktlieferanten an den Spitzen entstehender Zulieferpyramiden ein hohes Maß an Verantwortung und ein breiteres Aufgabenspektrum zu als in hergebrachten Strukturen der Automobil-Zulieferindustrie. Die Grenze zwischen Eigenfertigung und Fremdfertigung verlagert sich aus Sicht der Endfertiger "nach außen", aber mit dieser Verlagerung gehen auch qualitative Änderungen des Produktes und der zwischenbetrieblichen Kooperation einher.

Systemlieferanten an den Spitzen der Zulieferpyramiden erhalten zusätzliche Aufgaben, die sich vorwiegend in den Bereichen Qualitätssicherung, Forschung und Entwicklung und Logistik als veränderte Anforderungsprofile an die dort Beschäftigten niederschlagen. Bezogen auf diese Bereiche gibt es gut begründete Ergebnisse über qualifikatorischen Wandel und Qualifizierungsbedarf. Diese Änderungen der Qualifikationsanforderungen in strategisch wichtigen Schnittstellenbereichen decken jedoch nicht annähernd die Breite möglichen Qualifizierungsbedarfs ab, da die Ausführungen nur wenige hochqualifizierte Angestellte betreffen, die, selbst wenn man eine zukünftig stärkere Besetzung dieser Bereiche annimmt, quantitativ vergleichsweise schwach ins Gewicht fallen.

Das generelle Urteil über Perspektiven der Arbeit im Zulieferer-Sektor fällt (abgesehen von den o.g. Bereichen) äußerst skeptisch aus: Im Zuge der Fertigungstiefen-Reduktion werden vor allem problematische Aspekte der Leistungserbringung in den Produktionsketten nach vorne verlagert. Innovativen Arbeitseinsatzkonzepten, die bei Endherstellern zu verbesserten Arbeitsbedingungen führen, stehen komplementär traditionelle Formen der Arbeitsorganisation, schlechte Arbeitsbedingungen, prekäre Beschäftigungsverhältnisse und die Dequalifizierung der Arbeit bei Zulieferern gegenüber.

Diese negative Einschätzung qualifikatorischen Wandels im Zulieferersegment krankt jedoch vor allem daran, daß sie ohne Ansehen des tatsächlichen Rationalisierungsgeschehens in der Zulieferindustrie formuliert wird, sondern vielmehr als Implikation der Interessenlagen der Endhersteller unter den Bedingungen der (postulierten) Machtasymmetrie in Zulieferketten zugunsten der Endhersteller plausibel erscheint. Sie ist Ausfluß einer Vorstellung, entsprechend derer die Zulieferer keine eigene Initiative zur Verbesserung ihrer Absatzmarktsi-

tuation unternehmen, sondern sich lediglich an vorgegebene Abnehmeranforderungen anpassen. Rationalisierungsschritte bei Zulieferern mit ihren Folgen für die Qualifikationsanforderungen können demzufolge keine Grundlage für Entwicklungsperspektiven der Qualifikationsanforderungen sein. Sie werden in der Forschung über Zulieferer wenig untersucht, zum einen, weil bei ihnen der Bezugspunkt zu der für die Zulieferer so einflußreichen zwischenbetrieblichen Vernetzung fehlt, sie insofern nicht als Folgen zuliefererspezifischer Reorganisationserfordernisse unmittelbar begründbar sind; zum anderen, weil empirische Befunde über das Rationalisierungsgeschehen im Bereich der Automobil-Zulieferer bislang Mangelware sind. Qualifizierungserfordernisse, die sich aus arbeitspolitisch innovativen Gestaltungslösungen außerhalb der indirekten Bereiche ergeben, werden daher selten in der auf Zulieferer bezogenen Literatur thematisiert; sie stehen im Kontext der allgemeinen Literatur zu den qualifikatorischen Folgen veränderter Arbeitseinsatzkonzepte.

Dadurch, daß eigenständige Rationalisierungskonzepte von Zulieferern bislang nicht empirisch untersucht wurden, sind die Aussagen über Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen bei Zulieferern etwas verzerrt: Es werden lediglich die "unvermittelten" Arbeitsfolgen und Qualifikationseffekte der neuartigen Absatzmarktimpulse (in quantitativ nicht besonders bedeutsamen Bereichen) betont und ansonsten auf die bezüglich der Arbeitsfolgen insgesamt negativen Einschätzungen der Verlagerung von Risiken und Arbeitskräfteproblemen in die Zulieferökonomie verwiesen. Aber es werden mögliche offensive Umgangsformen von Zulieferern mit den neuartigen Anforderungen systematisch ausgeblendet, mit der Begründung, man könne diese Innovationsschritte - Projekte der Unternehmensreorganisation und arbeitspolitischer Innovation - den veränderten Absatzmarktanforderungen nicht mehr ursächlich zurechnen und als zulieferer-spezifische Rationalisierungsschritte begründen. Der Zusammenhang zwischen einzelnen, expliziten Anforderungen der Abnehmer und Qualifikationsfolgen ist eher vermittelt. (vgl. Weimer/Mendius 1990, S. 55) "So haben die steigenden Anforderungen an Lieferflexibilität, Produktqualität und Innovationsfähigkeit häufig nicht abgrenzbare einzelne Anpassungsmaßnahmen zur Folge, sondern lösen einen längerfristigen umfassenden Modernisierungsprozeß aus, der verschiedene technisch-organisatorische Einzelmaßnahmen einschließt und der zwar auch eine Reaktion auf veränderte Anforderungen auf dem Zuliefermarkt darstellt, der aber auch, und zum Teil gleichwertig, durch andere Rationalisierungsziele ausgelöst wird. (...) Der konkrete Qualifizierungsbedarf in den kleinen Zulieferbetrieben weist dementsprechend in manchen Bereichen starke Parallelen zu vergleichbaren Kleinbetrieben auf und ist weniger abnehmerspezifisch als ursprünglich angenommen." (ebd.) (Gleiches gilt für Großbetriebe)

Wenn man jedoch mit dieser Begründung auf die Betrachtung von arbeitsorganisatorischen Innovationsprojekten bei Zulieferern verzichtet, erhält man ein systematisch zu negatives Bild der Perspektiven der Qualifikationsentwicklung im Zulieferersegment. Man erhält ein zu pessimistisches Bild des strategischen Potentials und der Handlungsmöglichkeiten von Zulieferern in ihrer - was niemand leugnen will - problematischer werdenden Marktsituation.

2. Empirischer Zugriff für die Untersuchung von Perspektiven der Qualifikationsentwicklung bei Automobil-Zulieferern

2.1. Fragestellung und Auswahl der untersuchten Fälle

In der Literatur über Automobil-Zulieferer entsteht der Eindruck, daß Aussagen über qualifikatorischen Anpassungsbedarf in Zulieferbetrieben häufig auf empirisch nicht sehr gesicherten Grundlagen beruhen. Während man über neuartige Anforderungen an Zulieferbetriebe im Gefolge veränderter Beschaffungsstrategien der Automobil-Endhersteller sehr detaillierte Kenntnisse hat, ist über organisatorische und arbeitseinsatzpolitische Antworten der Zulieferer auf diese neuen Anforderungen wenig bekannt. Ähnlich schwach sind die Befunde über Veränderungen der Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen für in Zulieferbetrieben Beschäftigte: Die Aussagen sind überwiegend sehr spekulativ; es sind "Verlängerungen der Logik des Innovationsgeschehens im Bereich der überbetrieblichen Kooperation in den Bereich der Arbeitsstrukturen", aber letztlich kein gesichertes Wissen auf empirischer Grundlage.

Bei der Untersuchung zweier zusammenhängender Aspekte, nämlich der von Zulieferern unternommenen Rationalisierungsprojekte und der Entwicklungstrends im Bereich der Qualifikationsanforderungen in Zulieferbetrieben, ist es wichtig, den Bezug zu den neuartigen Absatzmarkimpulsen im Segment der Automobil-Zulieferindustrie so weit wie möglich aufrecht zu erhalten. Angestrebt sind also nicht Befunde über Rationalisierungsmaßnahmen und über qualifikatorischen Wandel in Unternehmen, und diese Unternehmen sind zufällig Automobil-Zulieferer, sondern Überlegungen, die folgende Frage beantworten: Wenn die Anforderungen der Automobil-Endhersteller an ihre Zulieferer sich so gravierend ändern, und wenn die Umgangsformen zwischen Kunden und Lieferanten so grundlegend neuartig sind - gibt es dann konkrete Anhaltspunkte, die die Behauptung stützen, daß diese veränderten Umweltbedingungen, unter denen Zulieferer agieren, sich auch umsetzen in Entwicklungstrends der

Qualifikationsanforderungen, oder ist die Vermutung, daß qualitativ neue Absatzmarktgegebenheiten der Zulieferer "ins Innere dieser Unternehmen ausstrahlen" zwar plausibel, aber dennoch pauschal und an konkreten Fällen nicht begründbar?

Einfluß neuartiger Kunden-Lieferanten-Vernetzungen - so man ihn überhaupt einigermaßen zuverlässig "nachweisen" kann - wirkt sich zum einen auf unterschiedliche Zulieferunternehmen in unterschiedlicher Weise aus. Die Literatur über Zulieferer thematisiert in diesem Zusammenhang vor allem das Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" als wesentlichen Einflußfaktor bei der Entscheidung darüber, ob es zu einer Konvergenz der Rationalisierungsmuster (Seitz 1995, S. 56) und Beschäftigungsstrukturen oder zu einer Komplementarität der Produktionsformen (vgl. Sauer/Döhl 1994, S. 202) und damit zu einer Polarisierung von Arbeitsstrukturen kommt. Neuartige Absatzmarkterfordernisse werden zum anderen aber auch bei den Direktlieferanten, bezüglich derer von einem "Export herkömmlicher tayloristischer Arbeitsstrukturen" in keinem Fall die Rede ist, in unterschiedlichen Bereichen der Unternehmen auf sehr unterschiedliche Weise wirksam.

Dieser als zweites genannte Aspekt steht in den folgenden Überlegungen im Zentrum des Interesses. Empirische Befunde aus Zulieferunternehmen sollen klären helfen, welche Bereiche in den Zulieferunternehmen von Veränderungen der Qualifikationsanforderungen im Gefolge neuartiger Zulieferer-Abnehmer-Anforderungen betroffen sind, welche veränderten Aufgaben und Anforderungen auf die dort Beschäftigten zukommen, auf welche Impulse diese Entwicklungen zurückzuführen sind und welche Perspektiven zukünftiger Qualifikationsentwicklung sich derzeit absehen lassen. Diese Befunde können dazu beitragen, Aussagen über Qualifizierungsbedarf und Perspektiven der Qualifizierungspolitik eine verlässliche Grundlage zu verschaffen.

Qualitativ veränderte Formen der Kooperation in Zulieferernetzwerken infolge neuer Beschaffungsstrategien der Endhersteller zeigen sich am deutlichsten bei den Direktlieferanten, weil diese Unternehmen den Anforderungen der Endhersteller - bezüglich Qualität, Entwicklungskompetenz, Fähigkeit zu just-in time-Lieferung, Lieferflexibilität, datentechnische Vernetzung etc. - unmittelbar ausgesetzt sind. In nachgelagerten Zulieferstufen existieren diese qualitativ neuartigen Anforderungen in sehr viel schwächerer Ausprägung; dort könnte man lediglich pauschalen Polarisierungsthesen folgen und die Auswirkungen eines härter werdenden Verdrängungswettbewerbs beobachten, aber diese prekäre Absatzsituation bleibt in ihrem Wesen marktvermittelt und unterscheidet sich qualitativ nicht von der Situation in allen anderen Wirtschaftszweigen, in denen Verdrängungswettbewerb vorherrscht. An den

Spitzen von Zulieferer-Pyramiden gibt es auch Verdrängungswettbewerb, Preisverfall, Mengestagnation und folglich Ertragseinbußen, aber es gibt darüber hinaus den unmittelbaren Einfluß des unternehmensübergreifenden Zugriffs von Rationalisierungsstrategien der Endhersteller und damit für die Zulieferer die Notwendigkeit, mit diesem neuen Rationalisierungszugriff zurechtzukommen. Hieraus ergibt sich im Bereich der Direktlieferanten eine interessante Frage: Sind neue Verkehrsformen zwischen Endherstellern und Direktlieferanten lediglich für sich genommen von Bedeutung - als zwischenbetriebliche Organisationsformen (Kooperation statt Markt; diskursive bzw. über Macht gesteuerte statt kompetitive Koordinationsmedien...) - während innerbetriebliche Organisationsformen sich weitgehend unabhängig davon entwickeln, oder haben die Organisationsformen zwischenbetrieblichen Umgangs Auswirkungen (idealerweise: systematische, verallgemeinerbare) auf Prozesse "im Inneren" der Unternehmen? Auf den ersten Blick scheint es leicht dahingesagt und pauschal richtig, wenn man sagt, die Umgebung, in der ein Zulieferunternehmen agiert, hat natürlich irgendeinen Einfluß auf Organisationsgestaltung und Arbeitseinsatzkonzepte, und damit auch auf Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsbedarf, aber es wird sich zeigen, wie schwer es ist, diesen Einfluß genau zu bestimmen und nachzuweisen.

Der so formulierten Frage wird im folgenden anhand von neuen empirischen Daten aus am SOFI laufenden Forschungen nachgegangen. Intensiv untersucht werden dafür 6 Zulieferunternehmen aus verschiedenen Branchen, in denen jeweils bis zu 15 Expertengespräche mit Personen in unterschiedlichen betrieblichen Positionen geführt worden sind. Die Zulieferunternehmen sind Direktlieferanten der Automobil-Endhersteller, die sich bezüglich ihrer Stellung in Zulieferpyramiden sehr ähneln. Es handelt sich um Großbetriebe, die alle bis auf einen Fall Geschäftsbereiche weltweit operierender Konzerne sind, die in ihren Marktsegmenten zumeist beträchtliche Marktanteile (bis zu 30 % weltweit) halten, und die dabei den Hauptteil ihres Umsatzes mit Automobilherstellern machen. In den untersuchten Werken arbeiten jeweils mindestens 300 (bis weit über 1000) Beschäftigte. Durch das Problem der Überkapazitäten und des Preisverfalls in der Automobil-Zulieferindustrie sind mehr oder weniger alle untersuchten Unternehmen betroffen; Erfahrungen mit tiefgreifenden Maßnahmen der Unternehmens-Reorganisation und arbeitspolitischen Innovation haben alle - wenn auch in unterschiedlicher Intensität - seit spätestens Anfang der 90er Jahre. Unterschiede gibt es zwischen den Unternehmen in der Frage, wie stark die Zulieferer von Überkapazitäten, Personalabbau und Preisverfall für Zulieferprodukte betroffen waren. Das Spektrum reicht hier von Ertragsrückgängen bis hin zur Bedrohung durch Schließung des Standortes. Alle Unter-

nehmen sind jedoch von den Krisenerscheinungen infolge der Überkapazitäten und vom Personalabbau in irgendeiner Weise betroffen.

Die bei den Zulieferern geführten Expertengespräche liefern nicht nur Informationen über das Rationalisierungsgeschehen in der Zulieferindustrie, sondern darüber hinaus Ansätze zur Begründung der getroffenen Maßnahmen, wie sie von den beteiligten Akteuren selbst vorgebracht werden. In diesen Begründungen kann man Aufschluß über den Bezug zu den Veränderungen in den Umgangsformen zwischen Zulieferern und ihren Kunden ansatzweise erwarten. Anders gesagt: Es interessiert für die vorliegende Fragestellung nicht allein, was in Zulieferbetrieben in Bezug auf arbeitspolitische Innovation unternommen wird und welche qualifikatorischen Effekte sich daraus ergeben, sondern es kommt auch darauf an, was sich die Akteure bei ihren Aktivitäten gedacht haben, und wie sie die Auswirkungen von Veränderungsimpulsen außerhalb ihres Einflusses interpretieren und verarbeiten.

Annäherungen an die Frage nach der Bedeutung von zwischenbetrieblichen Kooperationsformen für Rationalisierungsprozesse und Qualifizierungsbedarf bei Zulieferern erlangen im Hinblick auf Perspektiven der Qualifizierungspolitik zum einen deshalb Bedeutung, weil gerade im Bereich der beruflichen Weiterbildung sehr intensiv über unternehmensübergreifende Kooperation nachgedacht wird. Zum anderen, und eng zusammenhängend mit dem erstgenannten Punkt, ist es möglich, daß die Automobil-Endhersteller, indem sie im Zuge der Fertigungstiefen-Reduktion Wertschöpfungsanteile an ihre Zulieferer abgeben, damit auch ein Stückweit "Qualifikationsanforderungen an ihre Zulieferer abgeben". Beide Vorstellungen, die Idee, die Qualifizierungsaktivitäten von Automobilherstellern und ihren Lieferanten zu bündeln und dadurch effizienter zu gestalten, wie auch der Gedanke, daß Zulieferer vom Qualifikationspotential ihrer Beschäftigten her in die Lage versetzt werden müssen, komplexe Systeme mit hoher Qualität zu liefern, waren bei der Entstehung von überbetrieblichen Arrangements wie etwa der VW Coaching-Gesellschaft einflußreich. In dem Bestreben, welches bei der Entstehung solcher überbetrieblicher Einrichtungen Pate steht, nämlich in dem Ziel, zu einer innovativen und strukturwandel-gerechten Personalentwicklung vorzudringen, ist auch der Bedarf an begründeten Einschätzungen zukünftig erwartbarer Entwicklungen von Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsbedarf angelegt.

2.2. Untauglichkeit der Kategorie "Systemlieferant" für verallgemeinernde Aussagen über Perspektiven des Qualifizierungsbedarfs

Beschäftigungs- und Qualifikationseffekte überbetrieblicher Vernetzung werden in der Literatur zumeist untrennbar im Zusammenhang mit der Stellung der Unternehmen in Zuliefererpyramiden gesehen. Hierbei spielt die Konzeption "Systemlieferant" als Charakterisierung innovationsfähiger Direktlieferanten an den Spitzen von Zulieferer-Pyramiden eine große Rolle. Die Tendenz zur Verlagerung von Beschäftigungsrisiken und Arbeitskräfteproblemen werde bei diesen Unternehmen nicht wirksam, da sie in der Lage seien, den Druck, den Endhersteller bezüglich Lieferflexibilität und Kostensenkung auf sie ausüben, an eigene Sublieferanten abzugeben und zudem in einem partnerschaftlichen Verhältnis mit den Endherstellern stünden. Für Systemlieferanten sei demzufolge zumindest in einigen Funktionsbereichen eine qualifikatorische Aufwertung der Arbeit zu erwarten, auf keinen Fall wird ein "Export des Taylorismus" und eine Dequalifizierung der Beschäftigten als Konsequenz der Neustrukturierung von Zulieferbeziehungen für wahrscheinlich gehalten. Das "Label Systemlieferant" beinhaltet folglich das Angebot einer Verallgemeinerung der Aussagen über Qualifikationseffekte neuartiger Anforderungen bei Zulieferern.

Vegegenwärtigt man sich zunächst nochmals die Kriterien, die für eine Einstufung eines Zulieferunternehmens als Systemlieferant hinzugezogen werden, so kann man dann daraus auch die Begründungen für diese erwartete Entwicklungstendenz der Arbeitsstrukturen und Qualifikationsprofile erschließen:

- Modularisierung der Produkte
- Innovationspotential und Kooperation in Forschung und Entwicklung
- Einhaltung hoher Qualitätsstandards (und zukünftig DIN ISO Zertifikat)
- Erfüllung hoher Anforderungen an Lieferflexibilität und Variantenreichtum der Produkte
- just-in-time-Lieferung
- datentechnische Vernetzung

Angesichts dieser Anforderungen an Systemlieferanten lassen sich mehrere Gründe für die vermutete Tendenz zur Aufwärtsentwicklung der Qualifikationsanforderungen ausmachen:

- Eigenschaften der hergestellten Produkte:
Statt Massenproduktion nun variantenreiche, komplexe Module

- Aufgabenprofile in bestimmten Funktionsbereichen:
Gestiegener Anteil an konzeptionellen und planerischen Tätigkeiten, Kommunikation bei Entwicklungskooperation; organisatorisches Know How für Flexibilität und Zuverlässigkeit in logistischen Belangen etc.
- größere Bedeutung von EDV:
Abstraktifizierung qualitätssichernder und logistischer Vorgänge
- Konvergenz von Rationalisierungskonzepten von Automobil-Endherstellern und potenten Systemlieferanten

Diese Erklärungen lassen eine Tendenz zu qualifizierteren Tätigkeiten bei Direktlieferanten der Automobilindustrie plausibel und wahrscheinlich erscheinen; gleichwohl handelt es sich um Vermutungen, solange empirische Ergebnisse zu tatsächlich beobachtbaren Entwicklungstrends ausstehen.

Betrachtet man mit dieser Konzeption des Status' "Systemlieferant" das empirische Material aus großen Direktlieferanten der Automobilkonzerne, so findet man zwar in vielen vereinzelten Aspekten Übereinstimmung und Bestätigung, jedoch zeigt sich, daß das Bild des Systemlieferanten als geschlossene Konzeption an vielen Stellen undifferenziert ist, unberechtigt verallgemeinert und den Kern des Geschehens schlecht trifft. Probleme bereitet sowohl die Einordnung konkreter Zulieferer in die Kategorie "Systemlieferant", als auch die sich an diese Einordnung anschließenden Implikationen für Perspektiven der Qualifikationsentwicklung.

Was zunächst das erste Problem, das Problem der Klassifizierung als Systemlieferant, betrifft, so besteht dieses darin, daß aufgrund irgendeines der vielen oben aufgezählten Kriterien für den Status des Systemlieferanten jedes der untersuchten Unternehmen als solcher bezeichnet werden kann. Ist jedoch ein Zulieferer erstmalig als Systemlieferant klassifiziert, so besteht die Gefahr, daß mit dieser Bezeichnung dann wiederum die gesamte Breite der oben genannten Charakteristika von Systemlieferanten assoziiert wird und man sich damit pauschal (ohne Ansehen des konkreten Falls) die Vermutungen über Entwicklungen der Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen einhandelt, die aber nicht mehr an vorfindlichen Gegebenheiten des betrachteten Betriebes festmachbar sind und möglicherweise auch nicht zutreffen. Konkreter gesagt, es kann z.B. das Problem entstehen, daß ein Zulieferbetrieb, nur weil er just in time ein variantenreiches Komplettprodukt an einen Endhersteller liefert und der Liefervertrag eine lange Laufzeit hat, als Systemlieferant gilt, daß an diesen Status weitreichende Erwartungen über den Wandel von Qualifikationsanforderungen geknüpft sind, die aber im

konkreten Fall nicht erfüllt sind. In einem gewissen Maße entsteht dieses Problem immer, wenn man verallgemeinernde Kategorien für "Bündel von Phänomenen" sucht, im vorliegenden Fall neigt jedoch die Verallgemeinerung dazu, für Aussagen über qualifikatorischen Wandel unbrauchbar zu werden. Dies kann an mehreren Fällen der untersuchten Zulieferer verdeutlicht werden.

Das erste Beispiel (A) ist der Fall eines Zulieferers, der Komponenten an Automobilhersteller liefert und in diesem Marktsegment Spezialist ist: "Die Unternehmensgruppe konzentriert sich strikt auf die Produktion von Ventilen. Eine Erweiterung des Spektrums auf die Fertigung von Komponenten, die zusammen mit dem Ventil gewissermaßen Kleinsysteme bilden, wird überhaupt nicht als sinnvoll erachtet; im Sinne dieser Konzentration wurde wie bereits erwähnt sogar die eigene Fertigung von Ventilsitzringen abgestoßen." Dennoch definiert sich das Unternehmen verstärkt als Systemlieferant: "Neu sei es, zusammen mit Allianz-Partnern die gesamten Ventiltriebssysteme zu entwickeln, was bisher in der Hand der Motorenentwickler bei den Endherstellern gelegen hätte. Für diese Systementwicklung sei A federführend..."

Die umstandslose Einordnung als Systemlieferant ist in diesem Beispiel problematisch, weil es hier nicht zutrifft, daß an einen innovationskräftigen Direktlieferanten von den Endherstellern Wertschöpfungsanteile übertragen werden, wodurch es bei diesem Systemlieferanten zu einer Stabilisierung qualifizierter Beschäftigung kommt. Diese Stabilisierung und Sicherung der Absatzmöglichkeiten erfährt das Unternehmen von ganz anderer Seite, und ohne daß dies mit dem Status Systemlieferant oder Nicht-Systemlieferant, mit Innovationspotential oder Entwicklungskooperation etwas zu tun hätte: Es "... hätte das Unternehmen von den Innovationen der Motorentechnik profitiert (Vier-Ventil-Technik: Trotz verringerter Anzahl produzierter Motoren steigt die Anzahl von Ventilen)." Glück für den Ventile-Produzenten, aber ebenso trivial wie für die Frage nach Implikationen des Status' Systemlieferant irrelevant. Eine Aufwärtsbewegung in den Qualifikationsanforderungen ist im Fall A allenfalls durch die Ausweitung der Entwicklungskapazitäten zu erwarten, und selbst hier ist es unklar, ob gerade großartiges Innovationspotential dem Unternehmen das Überleben in Zeiten der Überkapazitäten gesichert hat: "Eine Besonderheit des Marktsegments Ventile sei: Das ist ein stabiles Geschäft, das Produkt sieht im Prinzip noch so aus wie vor 100 Jahren. Daher müsse in der Fertigung keine grundlegend neue Technologie eingesetzt werden." Obwohl also im Beispiel A ein gewisser Trend zur Modularisierung vorliegt und der Zulieferer sich stärker im Bereich Entwicklung engagiert, man mit einiger Berechtigung also vom Sys-

temliefereant sprechen kann, ist die Einordnung hinsichtlich Aussagen über die Entwicklung von Qualifikationsprofilen unergiebig.

Noch weniger dem Kern des Geschehens entsprechend, aber dennoch im Bewußtsein der Gesprächspartner sehr dominant und laut ihren Angaben mit weitreichenden Konsequenzen bezüglich Organisationsstrukturen, Arbeitseinsatzkonzepten und Qualifikationsentwicklung verbunden, ist die Zuordnung im Fall B.

B fertigt Sitze und hat seit kurzem als Lieferant eines Endherstellers (offensichtlich im Zuge des Single Sourcing) einen Liefervertrag mit sehr langer Vertragslaufzeit. Das Werk ist dadurch zum einen vor der drohenden Werkschließung bewahrt worden, zum anderen "... vom Massenproduzenten von Produktkomponenten zum Hersteller eines variantenreichen Komplettprodukts geworden. Die Anzahl der Artikelnummern hätte sich von 6 auf etwa 200 erhöht!" Das Unbehagen, das Beispiel B als Success-Story eines erfolgreichen Systemlieferanten zu deuten, der sich als kompetenter Entwicklungspartner der Automobilindustrie profiliert und durch die Lieferung komplexer Module nicht nur sein Absatzpotential sichert, sondern innerhalb seines Unternehmens eine Tendenz zu komplexeren Aufgabenprofilen und gestiegenen Qualifikationsanforderungen auslöst, hat zwei Gründe. Der eine liegt im sonderbaren Entstehungsprozeß dieses Systemlieferant Status': Ohne daß ausgeprägte Entwicklungskompetenz vorhanden wäre, mit einer Belegschaft, deren Qualifikationsprofil als "eine der Altlasten des Werkes" gilt, mit "wenig Ansätzen vernünftiger Arbeitsorganisationskonzepte" ist der Standort auf politische Intervention hin (struktur- und industriepolitische Argumente standen Pate) zum Systemlieferanten avanciert. Der andere Grund, warum man zögert, von B als Systemlieferant im engen Sinne zu sprechen ist der, daß man sich fragt, wie man im Zusammenhang mit Sitzen "System" abgrenzen soll, und was demgegenüber früher Komponenten waren. Insbesondere, wenn an den Eigenschaften des Produkts ("variantenreiches Komplettprodukt" versus früher "Massenproduktion" von Komponenten) qualifikatorische Implikationen festgemacht werden, ist es nicht einleuchtend, warum diese Eigenschaften zwingend organisatorische und arbeitseinsatzpolitische Änderungen nahelegen sollen.

Die in der Natur des angebotenen Produktes angelegten Probleme, die Kategorie "Systemlieferant zu verwenden, werden noch deutlicher im Fall E, einem Reifenhersteller. Sowohl ein hohes Qualitätsniveau der Produkte, als auch ausgeprägte Entwicklungskompetenz und Innovationskapazität sind hier gegeben; es gibt ferner Kooperationsformen im Bereich der Entwicklung, und natürlich ist das Unternehmen Direktlieferant der Automobilindustrie. Den-

noch ist es sinnlos, von einem Systemlieferanten zu sprechen, denn das Produkt ist nicht mehr und nicht weniger als früher als System zu charakterisieren.

Abhängig vom Produkt, welches vom Zulieferer angeboten wird, ist es nur in manchen Fällen sinnvoll, Unternehmen in dieser Weise einzuordnen. Die Aussage, die Automobil-Zulieferindustrie strukturiere sich in Pyramiden, und an den Spitzen dieser Pyramiden stünden Systemlieferanten, die in ihren Arbeitsstrukturen und Qualifikationsprofilen den Endherstellern ähnelten, aber innerhalb der Pyramiden käme es zur Polarisierung der Beschäftigungsstrukturen, diese Aussage ist als Aussage über Perspektiven der Qualifizierungspolitik nicht brauchbar. Die Kategorie des Systemlieferanten, wenn man sie als Chiffre für ein unklar definiertes Konglomerat der oben aufgezählten Kriterien auffaßt, erlaubt verallgemeinerte Aussagen dieser Art nicht.

Haben die bisherigen Ausführungen gezeigt, daß es unergiebig ist, mit der undeutlich definierten Konzeption des Systemlieferanten zu hantieren, so soll das folgende Beispiel verdeutlichen, daß man auch dann, wenn man mit einer äußerst engen und präzisen Vorstellung dessen, was ein Systemlieferant ist, operiert, in der Annahme irrt, der Status Systemlieferant hätte notwendig auch positive Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen.

Der Fall F ist ein Anbieter von KFZ-Beleuchtung und KFZ-Elektronik, der, zumindest im Bereich der Lichttechnik, über ausgeprägtes Innovationspotential verfügt und dieses im Kontakt den Automobilherstellern auch zur Sicherung des Absatzpotentials einsetzt: "Das Verhältnis zum Kunden beschrieb er so, daß F neue Produkte eigentlich fast immer anbiete... Grundsätzlich sei es also so, daß die Entwicklungsabteilung Angebote bei der Automobilindustrie vorlegen würde über neue Produkte. Mit den Endfertigern gäbe es gewisse Kooperation in der Hinsicht, daß man sich gemeinsam frage, wohin der Trend gehe. Die Komfortentwicklung erfolge bei F im stillen Kämmerchen, um gegenüber der Konkurrenz einen Zeitvorsprung zu haben."

Die Idee, komplette Module anzubieten, stammt jedoch nicht von F, und für den Zulieferer ergeben sich daraus nach eigener Einschätzung wenig Vorteile: "Die Fertigung von Systemelementen ist nicht gerade erstrebenswert für F, da der montagemäßig hinzugefügte Wert eher gering ist. Dies gelte gerade dann, wenn es um eine Kombination von F-Produkten und Produkten anderer Hersteller geht."

Hauptsächlich gehe es beim Anbieten von Systemen um Absatzsicherung eigener Produkte. "Auch bezüglich solcher Fertigung zeige es Konsequenzen, denn man würde viel weniger automatisieren, auch bei höherem Lohnaufwand, allein aus Sicherheitsfragen heraus".

Der Fall liefert ein Beispiel dafür, daß, selbst wenn komplexe Module vom Systemlieferanten gefertigt werden, eigene Entwicklungsleistung in diesen Systemen steckt und Wertschöpfungsanteile an den Zulieferer übertragen werden - die engen produktbezogenen Kriterien für den Status Systemlieferant also zutreffen -, der Zulieferer darüber hinaus natürlich auch "privilegierter Direktlieferant" mit gesicherter Marktstellung ist, ein positiver Effekt auf Beschäftigung, Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen sich hieraus nicht notwendig ergeben muß. Die Entwicklung zum Systemlieferanten brachte aus Sicht des Endherstellers lediglich eine Verschiebung der Grenze zwischen Eigenfertigung und Fremdfertigung, aber die vom Zulieferer hinzugewonnenen Wertschöpfungsanteile bewirkten dadurch nicht, daß dessen Aufgabenspektrum dadurch anspruchsvoller geworden wäre. Aus Sicht des Endherstellers wäre eine solche Konsequenz - daß sich durch das "Modular Sourcing" vorwiegend anspruchsvolle Wertschöpfungsbestandteile nach außen verlagern - auch widersinnig, denn wie oben ausgeführt zielt die Fertigungstiefen-Reduktion vor allem auf die Verlagerung von Flexibilitätsanforderungen, Komplexitätsanforderungen explodierender Variantenvielfalt und auch Arbeitskräfteproblemen, nicht jedoch darauf, "hochwertige Möglichkeiten der Einkommenserzielung" an die Zulieferer abzugeben. Hieraus erklärt sich dann, daß F mit dem System vorwiegend einfache Montagetätigkeiten hinzubekam, von denen jedoch keine (wenn nicht gar negative) Impulse auf den Wandel der Qualifikationsanforderungen ausgehen.

Es ergibt sich in Bezug auf die Möglichkeiten, die Kategorie "Systemlieferant" als sinnvolle Verallgemeinerung für Aussagen über Perspektiven qualifikatorischen Wandels bei Automobil-Zulieferern zu verwenden, folgendes Bild: Es gibt viele Fälle, in denen noch nichteinmal eine sinnige Zuordnung des Zulieferunternehmens zu dieser Bezeichnung gelingt. Spezifika der angebotenen Produkte machen es u.U. sinnlos, diese Kategorie zu verwenden. In diesen Fällen produziert der Versuch, mit Hilfe der Kategorie "Systemlieferant" Aussagen über Qualifikationsanforderungen zu formulieren, Vermutungen, für die durch nichts sichergestellt ist, daß sie zutreffen. Es gibt andere Fälle, in denen es durchaus sinnvoll ist, den Zulieferer aufgrund der Eigenschaften des gefertigten Produktes sowie aufgrund von Kennzeichen wie Entwicklungskompetenz, Erfüllung hoher Qualitätsstandards etc. als Systemlieferant zu bezeichnen. Allerdings liefert auch in diesen Fällen die Einordnung keine sinnvollen Aussagen über den Wandel von Qualifikationsanforderungen. In Bezug auf die Frage nach Per-

spektiven der Qualifizierungspolitik ist diese Einordnung nicht brauchbar; sie bietet keine verallgemeinerbaren qualifikationsrelevanten Implikationen.

Der Trend zur Modularisierung und zum Systemlieferanten, der in der Automobilindustrie um sich greift, liegt gewissermaßen neben den Prozessen arbeitsorganisatorischer Innovation und qualifikatorischen Wandels. Es lassen sich mit seiner Hilfe keine Tendenzen in der Qualifikationsentwicklung beschreiben, und man bleibt - will man etwas über Perspektiven der Qualifizierungspolitik in Erfahrung bringen - darauf verwiesen, sich Änderungen in den Beziehungen zwischen Automobil-Endherstellern und Direktlieferanten sowie organisatorische Gestaltungslösungen in Zulieferunternehmen im Einzelnen ohne elegante Verallgemeinerung anzusehen.

Im folgenden wird sich mit der weniger "assoziationsbehafteten" Bezeichnung "Direktlieferanten" begnügt, und für die Direktlieferanten des Samples wird im Einzelnen untersucht, welche Impulse von veränderten Absatzmarktgegebenheiten sowie von Rationalisierungsmustern für Veränderungen von Aufgabenprofilen und Qualifikationsanforderungen relevant werden.

3. Determinanten der Veränderung von Qualifikationsanforderungen bei Automobil-Zulieferern

Wie in den vorausgegangenen Ausführungen schon deutlich geworden ist, kann man sich grundsätzlich zwei verschiedene Wege vorstellen, über die der Einfluß neuartiger zwischenbetrieblicher Vernetzung auf Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen wirksam werden kann, folglich zwei verschiedene Argumentationsweisen bei der Beschreibung und Erklärung von Perspektiven der Qualifikationsentwicklung:

Zum einen können sich neuartige Abnehmeranforderungen darstellen als "funktionale Erfordernisse", die sich in bestimmten Bereichen der Zulieferunternehmen direkt in veränderten Aufgabenprofilen und veränderten Qualifikationsanforderungen für die dort Beschäftigten niederschlagen. Ein derartiger "unvermittelter" Einfluß ist in Bereichen wie Qualitätssicherung oder Forschung und Entwicklung - vorangetrieben durch Arrangements wie Entwicklungskooperation oder Lieferantenauditierungen als Merkmale neuer Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen - am ehesten zu erwarten. Zu erwarten ist allerdings auch, daß ein derartiger

Einfluß nur für sehr wenige Beschäftigte relevant ist und daß sich über ihn auf keinen Fall die Breite möglicher Entwicklungen im Bereich der Qualifikationsanforderungen erklären läßt.

Wahrscheinlich ein größeres Gewicht und einen weitreichenderen Einfluß auf die Entwicklung von Aufgabenprofilen und Qualifikationsanforderungen in Zulieferunternehmen haben Reorganisationsmaßnahmen und Schritte arbeitspolitischer Innovation, die bei Zulieferern, wie auch bei den Endherstellern und überhaupt bei jedem innovativen Unternehmen derzeit stattfinden. Bei diesen Rationalisierungsprozessen stellt sich im vorliegenden Zusammenhang zum einen die Frage nach den qualifikatorischen Effekten, auf der anderen Seite aber auch die Frage, ob sie sich als spezifische Antworten auf besondere Absatzmarkterfordernisse, denen speziell die Zulieferer der Automobilindustrie gegenüberstehen, begründen lassen. Die Chancen, solch eine Begründung stichhaltig zu formulieren - das kann man schon vorausschicken - stehen nicht gut; dennoch wäre es wünschenswert, wenigstens nach Anhaltspunkten für Arbeitseinsatzkonzepte und Anforderungsprofile zu suchen, die sich als organisatorische Antworten auf zulieferer-spezifische Absatzmarkterfordernisse sinnvoll begründen lassen. Denn nur über diese Anhaltspunkte läßt sich eine Aussage über Perspektiven der Qualifizierungspolitik speziell in der Zulieferindustrie formulieren, oder - wenn dies nicht gelingt - wenigstens die Aussage fundieren, daß die Zulieferindustrie hinsichtlich der Entwicklungstrends in Arbeitsstrukturen und Qualifikationsprofilen keine Besonderheiten aufweist.

3.1. Unvermittelt wirksamer Einfluß von Absatzmarktimpulsen in indirekten Bereichen

Wie oben angekündigt interessieren hier zunächst nur "Spuren unvermittelten Einflusses" zwischenbetrieblicher Vernetzungen auf Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen von Beschäftigten in bestimmten Funktionsbereichen der Zulieferer, während Veränderungen, bei denen gezielte Reorganisationsmaßnahmen der Zulieferunternehmen die Impulse für qualifikatorischen Wandel geben, im nächsten Abschnitt behandelt werden. Beide Bereiche lassen sich nicht trennscharf unterscheiden, sie werden hier getrennt voneinander behandelt, weil die Argumentationsweise, über die man veränderte Qualifikationsanforderungen begründet, sich deutlich unterscheidet

Ein ausgeprägter und eindeutiger Einfluß der neuartigen Formen zwischenbetrieblicher Vernetzung auf Tätigkeitsprofile und Qualifikationsstrukturen macht sich (im Einklang mit den in der Literatur über Zulieferer vertretenen Thesen) in den Entwicklungsabteilungen bemerkbar. Dies gilt - unabhängig davon, ob nun Systeme oder Komponenten entwickelt

werden für annähernd alle untersuchten Fälle - zum einen in Form einer quantitativen Ausweitung der Anstrengungen in diesem Bereich. Innovation, und zwar vor allem auch Produktinnovation, wie es ein Gesprächspartner des Beispiels F ausdrückt, sei heute "eine Frage, wie man sich bei den Kunden profilieren könne, denn man können nicht nur bei der Produktivitätsschraube drehen." Ähnlich wie es bei C (einem Anbieter von Kabelbäumen) formuliert: "Nicht-kundenbezogene Eigeninitiative", d.h. Produktentwicklungen den Kunden anbieten, nicht erst auf deren Nachfrage warten, wird als Strategie gesehen, um gegen Billigkonkurrenz aus Ländern mit niedrigerem Lohnniveau zu bestehen. Eine Ausweitung der Entwicklungsaktivitäten könnte also das quantitative Gewicht hochqualifizierter Arbeitsplätze in diesen Bereichen erhöhen; allerdings läßt sich hierüber keine allgemeine Aussage formulieren, da auch in diesen Bereichen Maßnahmen technischer und organisatorischer Rationalisierung die Tendenz zur Personaleinsparung in sich bergen können.

Was nun neuartige Anforderungsprofile in den Entwicklungsbereichen betrifft, so stehen stellvertretend für viele ähnliche Aussagen aus den anderen Fällen die beim Unternehmen D (einem Bremsenhersteller) geschilderten Aspekte:

Erstens wird der rein quantitative Aspekt betont: Der Zulieferer wird als Entwicklungspartner begriffen; das heißt mehr zu tun beim Zulieferer. Kunden sind zunehmend bereit, uns mitreden zu lassen, z.B. in Fragen der Installation. Das bedeutet mehr Verantwortung und damit mehr Arbeit, aber andererseits vermeidet man auch Doppelarbeit." Zweitens wird die Bedeutung von Simultaneous Engineering - auch in Kooperation zwischen Endhersteller und Zulieferer hervorgehoben: "Wenn die Autohersteller einen neuen LKW bauen wollen, suchen sie sich immer Entwicklungspartner. Unsere Stärke liegt gerade darin, zusammen mit anderen zu entwickeln. Wenn wir dann aus den Entwicklungsverträgen raus sind, können wir das auch an andere verkaufen..."

In dieser Zusammenarbeit, aber auch in der Notwendigkeit einer Zusammenarbeit von Entwicklung und anderen Abteilungen in Belangen wie etwa fertigungsgerechte Konstruktion oder konstruktionsbedingte Qualitätsmängel etc. sind Qualifikationsanforderungen wie kommunikatives Geschick und die Fähigkeit, derartige Kooperationsbeziehungen zu organisieren und sinnvoll auszugestalten, angelegt. Derartige Fertigkeiten werden nicht so sehr häufig explizit genannt, stehen nicht so sehr im Bewußtsein, möglicherweise unter anderem auch deshalb, weil für Beschäftigte in Hochqualifizierten-Bereichen wie sie die Entwicklungsabteilungen sind, derartige Fertigkeiten selten Gegenstand formaler Qualifizierungsmaßnahmen sind.

Schließlich kommen zusätzliche Anforderungen auf die Beschäftigten in Entwicklungsabteilungen vor allem auch durch die technische Entwicklung und die daraus folgenden Erwartungen der Kunden an das gelieferte Produkt zustande. Was zunächst die technische Entwicklung betrifft, so ist hiermit vor allem die Einführung von CAD gemeint (die allerdings nicht notwendig in einem speziellen Bezug zur besonderen Situation bei Zulieferern steht); was die Kundenanforderungen an das Produkt betrifft, so sei beispielhaft folgende Äußerung (aus Fall D) zitiert:

"Ein komplexeres Anforderungsprofil der Konstrukteure in der Entwicklungsabteilung kommt u.a. durch die höheren Kundenanforderungen zustande. Beispielsweise ist heute bei großvolumigen Kompressoren ein Energiesparsystem obligatorisch, ein Aspekt, den man früher nicht zu beachten brauchte."

Der zweite Bereich, der hier als Bereich, in dem sich der Einfluß neuartiger zwischenbetrieblicher Arrangements ausgeprägt und unmittelbar auf Arbeitsanforderungen der Beschäftigten auswirkt, ist der Bereich der Qualitätssicherung. Die im Zuge der Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. in die Zulieferunternehmen hineingetragenen Anforderungen bestehen vor allem in der Dokumentation betrieblicher Prozesse und den technisch anspruchsvolleren Qualitätssicherungsmethoden. Die Zertifizierung übernimmt dabei vielfach die Rolle eines Vehikels, mit Hilfe dessen Qualitätsstandards in den Zulieferunternehmen geltend gemacht werden können, wie es eine Äußerung aus dem Fall E illustriert:

"In den letzten Jahren hat sich hinsichtlich Qualitäts-Selbstverständnis viel getan. Auch bei E selber gab es davor dieses Bewußtsein nicht, auch hier setzte sich die Orientierung an der DIN ISO erst auf Druck von Kunden durch. Die Genehmigung, daß wir uns zertifizieren lassen können, hat es Anfang 1994 erst gegeben, Auslöser war, daß Kunden verlangt haben, daß wir ihnen zeigen, daß wir zertifiziert sind."

"Die Zertifizierung ist nach K ein 'Anfasser', um die Leute zu motivieren und ein bißchen das System zu verändern. Im Prinzip beinhaltet ISO 9000 nur Selbstverständlichkeiten. Damit sichert man sich keinen Wettbewerb."

Demgegenüber gibt es allerdings auch verbreitet die Auffassung, daß die Zertifizierung ein aufwendiger und unnötiger Akt der Formalisierung ohne irgendwelche Konsequenzen auf Arbeitsstrukturen und Aufgabenprofile sei:

"Nach Ansicht Vs sei die Zertifizierung ein reiner Papiertiger, um den wir nicht drumrumkommen. Immerhin habe man schon lange Zeit Audits innerhalb des Konzerns gemacht.
(E)

Tatsache - und Indiz für einen qualifikationsrelevanten Aspekt der Zertifizierung - ist allerdings, daß in den meisten Betrieben, die sich zertifizieren lassen, in Vorbereitung auf die Zertifizierung Informationsveranstaltungen und Schulungen durchgeführt werden. Derartige qualitätsbezogene Veranstaltungen können u.U. den Anstoß liefern, beispielsweise obligatorisch Qualitätstage einzuführen:

"Für alle Mitarbeiter gab es ein Vorbereitungsseminar auf die Zertifizierung, in dem es vor allem um die Aufklärung darüber, was Audits eigentlich sind, ging. Zukünftig geplant ist es, obligatorisch Qualitäts-Tage einzuführen. Vorgesehen ist hierfür pro Jahr pro Mitarbeiter 1/2 Tag. Darüber hinaus wird über bereichsspezifische Qualitäts-Events nachgedacht." (D)

Offen ist, inwieweit sich solche sporadischen Informationsveranstaltungen und die Betonung und Verbreitung von Qualitätsstandards und Qualitätsselbstverständnis als tatsächliche qualifikationsrelevante Aspekte im Sinne einer Erweiterung des Aufgabenspektrums der Mitarbeiter interpretieren lassen. Nicht jede Maßnahme, die von Personalreferenten als Maßnahme innerbetrieblicher Weiterbildung bezeichnet wird, muß notwendig eine Qualifizierungsmaßnahme sein, die mit einer qualifikatorischen Aufwertung der Arbeit einhergeht und damit im engen Sinne Qualifizierungsbedarf signalisiert.

Einen großen Einfluß auf die Breite der Aufgabenzuschnitte und Qualifikationsanforderungen haben neue Qualitätsstandards und neue Methoden der Qualitätssicherung definitiv jedoch in der Qualitätssicherungsabteilung:

"Die Veränderung der Arbeitsinhalte der QS-Beschäftigten schlagen sich auch in gewandelten Qualifikationsanforderungen nieder. Gefragt seien heute neben einschlägigen Grundkenntnissen des Qualitätsmanagements (vermittelt über Schulungsprogramme der DGQ) vor allem Meßtechnik-Kenntnisse, um entscheidende Einflußgrößen richtig einschätzen zu können, kommunikative Fähigkeiten sowie fundierte Kenntnisse im Prozeßaudit. Diese Anforderungsprofile würden sich in einer Tendenz zu einer Akademisierung der QS niederschlagen. Das Gros der Leute sind schon Ingenieure, teilweise promovierte und auch mit Ingenieur-Grad von einer allgemeinen Hochschule. Zwar werde gegenwärtig nicht rekrutiert,

doch verfähre man bei Entlassungen so, daß eher die Leute ohne höhere Ausbildung abgestoßen werden."

Eine Höherverschiebung der Qualifikationsanforderungen in der Qualitätssicherung ergibt sich nicht nur aus den Kundenanforderungen sondern darüberhinaus auch aus den Erfordernissen einer veränderten Funktionszuschreibung dieses Bereiches im Rahmen neuorganisierter produktionsangelagerter Dienstleistungen. Im Fall E:

"Als Gründe für die Höherverschiebung in den Qualifikationsanforderungen nennt H zunächst den Umgang mit der EDV, dann hebt er aber auch die Situation, mit der F&E-Abteilung in bestimmter Weise kooperieren zu müssen, hervor: 'Es liegt ein Widerspruch in der Situation, daß in der F&E hochqualifizierte Mitarbeiter sitzen und in der Qualitätssicherung, wo das sog. Design Review herkommt, Mitarbeiter mit niedrigerer Qualifikation sitzen, denn das Design Review ist letztlich eine Beurteilung jedes Entwicklungsvorschlages unter dem Aspekt Qualität.

Gestiegene Qualifikationsanforderungen ergeben sich ferner aus den Anforderungen an analytisches Denken, an planerische Fertigkeiten sowie an Repräsentationstechniken; man muß heutzutage Ergebnisse dem Management gegenüber vermarkten können."

In gleicher Weise entstehen für die Beschäftigten in der Qualitätssicherung höhere Qualifikationsanforderungen durch den Umgang mit der Fertigung, wie sich aus folgenden Ausführungen aus Fall D ersehen läßt:

"Durch die Integration von Tätigkeiten in die Produktion gibt es im Fertigungsaudit eine Entwicklung hin zu stärker konzeptionellen Tätigkeiten: Die Arbeit des Fertigungsaudit wird viel mehr eine Schnittstellenarbeit als zuvor, 'wir bringen das Denken mit.'" Aus dieser Tendenz ergibt sich der "... Trend zum Einsatz Höherqualifizierter im Fertigungsaudit. Diese Aufwärtsentwicklung in den Qualifikationen - es werden zukünftig Qualifikationsanforderungen oberhalb der Technikerebene gestellt - ergibt sich darüber hinaus auch aus der Notwendigkeit, mit Mitarbeitern anderer Bereiche (insbesondere der Produktion) umzugehen und sich diesen Leuten gegenüber gegebenenfalls auch durchzusetzen (etwa, wenn es bei schweren Qualitätsmängeln darum geht, Anlagen zu sperren)." Das gleiche gilt für den Bereich der Auditierung eigener (Sub-)Lieferanten.

Zur Bewältigung dieser gestiegenen Qualifikationsanforderungen gibt es ausgeprägte Qualifizierungsbemühungen. Qualitätssicherung ist der Bereich, in dessen Zusammenhang am

meisten von Weiterbildungsaktivität die Rede ist. "Insbesondere für die Ebene der unteren Sachbearbeiter habe man zudem ein Weiterbildungsmodell entwickelt, durch das diese 'ein wenig auf die akademische Schiene gebracht werden sollen.' Dieses Angebot werde jedoch vom Adressatenkreis nur wenig angenommen." (Fall D) Führungspersonal der Qualitätssicherungsbereiche und Auditoren können sich in externen, 6 - 10 Wochen dauernden Schulungen zum Qualitätsingenieur fortbilden. (D)

In den Bereichen Forschung und Entwicklung und Qualitätssicherung schlagen sich Impulse zwischenbetrieblicher Umgangsformen, d.h. Kundenanforderungen am deutlichsten nieder. In diesen Bereichen ist der Trend in Richtung einer Aufwärtsentwicklung der Qualifikationsanforderungen unverkennbar.

3.2. Rationalisierung bei Zulieferern und Auswirkungen auf Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen

Die bisherigen Ausführungen haben mit der Beschränkung auf spezielle Funktionsbereiche, in denen sich Abnehmeranforderungen direkt niederschlagen, quantitativ nicht sehr bedeutsame Bereiche des Arbeitsmarktsegments der Automobil-Zulieferindustrie erfaßt. Die Rede war von relativ wenigen Beschäftigten in Entwicklungsabteilungen und in der Qualitätssicherung. Aussagen über Entwicklungstendenzen der Qualifikationsanforderungen, wenn sie etwas breiter angelegt sein sollen, dürfen die Tatsache nicht vernachlässigen, daß neuartige Absatzmarktgegebenheiten, unter denen Zulieferer agieren, auch jenseits der direkt nachvollziehbaren Qualifikationseffekte in den Schnittstellenbereichen einen Einfluß ausüben, indem sie nämlich dem Rationalisierungsgeschehen in Zulieferbetrieben ihren Stempel aufdrücken. Der Zusammenhang zwischen dem Wandel der Qualifikationsanforderungen und dem Strukturwandel in der Automobil-Zulieferindustrie ist nun nicht mehr direkt nachvollziehbar, sondern vermittelt über Reorganisationsprojekte und Maßnahmen arbeitspolitischer Innovation, die bei Zulieferern angesichts ihrer Absatzmarktgegebenheiten unternommen werden. Aufgabenzuschnitte und Qualifikationsanforderungen sind sehr wesentlich beeinflusst von arbeitsorganisatorischen Gestaltungslösungen, und wenn diese Gestaltungslösungen Teile von Rationalisierungskonzepten in der Automobil-Zulieferindustrie sind, die sich als Reflex auf zuliefererspezifische Absatzmarktanforderungen deuten lassen, dann kann man eine Aussage über Perspektiven der Qualifizierungspolitik genuin im Zulieferersegment als gelungen bezeichnen. Es wird also die Ebene des betrieblichen Rationalisierungsgeschehens die Instanz sein, über die sich Veränderungen zwischenbetrieblicher Organisationsformen umsetzen in Anforderungen an die Beschäftigten. Dabei ist es harmlos und sofort plausibel, anzunehmen, daß irgend-

ein Einfluß von der Ebene der zwischenbetrieblichen Vernetzung auf die Ebene des Rationalisierungsgeschehens bei Zulieferern ausgeht, aber wieder viel schwerer, Reichweite, Art und Konsequenzen dieses Einflusses näher zu bestimmen. In den Expertengesprächen bei Automobil-Zulieferern kommt jedoch einiges zur Sprache, was auf solch einen Einfluß schließen läßt.

Am ausgeprägtesten wird der Zusammenhang zwischen Organisation und Abnehmeranforderungen von den Gesprächspartnern im Unternehmen B (dem Sitzhersteller) hergestellt:

"Die mit dem Übergang zum Systemlieferanten verbundenen organisatorischen Veränderungen waren ziemlich tiefgreifend und sind noch nicht abgeschlossen." Zur näheren Bestimmung, was mit organisatorischen Veränderungen gemeint ist, wird dann u.a. genauer ausgeführt: "Seit der Restrukturierung zum Systemlieferant sei Gruppenarbeit zu einem aktuellen Thema geworden. Denn die neu geschaffenen Bereiche seien für die Gruppenarbeit prädestiniert. Man habe nun ein komplexes Endprodukt und damit eng aufeinander bezogene Arbeitsplätze. Notwendig sei ein 'rollierendes System des Arbeitsplatzwechsels und Anreize, sich weiterzuqualifizieren' Das Problem sei, die bislang alles dominierende Orientierung auf Einzeltätigkeiten und Einzelakkord aufzubrechen."

Jedoch nicht nur, wie in diesen Ausführungen nahegelegt; aus der Reorganisation der Arbeit heraus erwartet man Qualifikationseffekte; eine Aufwärtsbewegung in den Qualifikationsanforderungen wird auch aus dem Produkt selber erwartet:

"Wegen der höherwertigen Produkte und damit den Änderungen der Fertigungsweise seien die Qualifikationsanforderungen im Durchschnitt deutlich gestiegen", beim Personalabbau habe infolgedessen "die Qualifikation ... neben den üblichen Auswahlkriterien bei der Auswahl den Vorrang."

Sehr häufig werden Projekte betrieblicher Reorganisation, der Abbau von Hierarchien arbeitspolitische Innovationsschritte, aber auch technische Neuerungen mit dem Argument begründet, Flexibilitätsanforderungen dadurch besser begegnen zu können (hier im Fall F):

"Auch der Druck zu mehr Flexibilität stamme von den Automobil-Endfertigern und bereite F Schwierigkeiten ... die Endfertigung habe eine Verfünffachung der Rüsthäufigkeit induziert. ...Auf diese technologisch schwierigen Just-in-time-Anforderungen reagiere man intern mit Zwischenpufferungen, indem man Einzelteile auf Lager lege." "Mit der Automati-

sierung werde man in Zukunft äußerst vorsichtig verfahren, denn es habe beispielsweise im Werk I von F eine viel zu hohe Automatisierung gegeben. Durch zu häufigen und unvorhergesehenen Variantenwechsel habe es keine Amortisation gegeben. Man würde die Produktionsstrukturen jetzt so auslegen, daß die Auslastung `rauf- und 'runtergefahren werden können. Hier liege eine Lösung in der Gruppenarbeit."

Mindestens ebenso häufig wie auf diese Veränderungsimpulse durch die Absatzmarktgegebenheiten wird jedoch auch auf Probleme, die von ihnen ausgehen, und die eigene Rationalisierungsvorhaben stören, hingewiesen, so z.B. im Fall C:

1990 war erstmals die Bildung von Centerstrukturen in Angriff genommen worden, "...die allerdings auf halbem Wege steckenblieb." Als Begründung dafür werden Flexibilitätszwänge, die man nicht bewältigen konnte, angeführt: "Die Segmente erwiesen sich nur lebensfähig über die Laufzeit ihrer Hauptprodukte; sie erwiesen sich also nicht als hinreichend flexibel, sich an die Produktion wechselnder Produkte anzupassen."

In ähnlicher Weise wird das Scheitern eines früheren Vorstoßes zur Einführung von Gruppenarbeit begründet: "...wegen des Kundenverhaltens, das zu Kapazitätseinbrüchen und in der Folge zu Kurzarbeit führte, sind diese Gruppen wieder auseinandergeflogen."

Auch über die gepriesene Kooperation in Belangen der Forschung und Entwicklung entstehen mitunter gravierende Probleme für die eigenständige Organisationsgestaltung bei den Zulieferern, wie folgendes Beispiel des Falls D beweist: Innovationen sind bei D derzeit nachfrageinduziert, d.h. kommen fast ausschließlich auf Initiative der Kunden in Gang (Dies, obwohl D über ein hohes Maß an Entwicklungskompetenz verfügt).

"Was nun die Kunden betrifft, so ist es ein Nachteil, daß man bei den Automobilherstellern sehr konservativ ist, was Produktinnovationen betrifft. Die liegt u.a. auch daran, daß bei neuen Geräten immer wieder neue TÜV-Abnahmen gemacht werden müssen, teilweise sind jedoch auch die Kunden einfach unwillig gegenüber Änderungen. ... Die Folge ... ist, daß bei einem Produkt seit 2 Jahren nichts mehr verändert worden ist. Was wiederum F große Probleme bereitet, da hier inzwischen eine neue Lötmaschine angeschafft worden ist, die das alte Produkt nicht vollautomatisch fertigen kann."

Neben diesen Fällen, in denen auf einen Einfluß der Absatzmarktanforderungen ausdrücklich hingewiesen wird, gibt es jedoch auch Reorganisationsmaßnahmen - und das ist die überwiegende Mehrzahl - in denen dieser Zusammenhang nicht hergestellt wird, manchmal

sogar ein möglicher Einfluß der Endhersteller auf eigene Rationalisierungsprozesse verneint wird und stattdessen auf generellen wirtschaftlichen Druck hingewiesen wird oder eine spezielle Begründung der Innovationsnotwendigkeiten gänzlich unterbleibt.

Insgesamt sind die Hinweise zum Rationalisierungsgeschehen bei den untersuchten Fällen zu disparat, um sie auf einen Nenner bringen zu können. Sie teilen auf einer übergeordneten Ebene Bestandteile wie Hierarchieabbau, Abkehr von technikzentrierten Rationalisierungskonzepten, Experimente mit unterschiedlichen Formen der Abkehr von zentralistischen Organisationsformen und Stärkung der Verantwortlichkeit dezentraler Organisationseinheiten, aber diese Strategien zeichnen die 6 Fälle nicht als Angehörige einer Gruppe von Unternehmen aus, die sich durch ihre spezifischen Absatzmarktgegebenheiten von vergleichbaren Unternehmen unterscheiden. Kurz gesagt: Die genannten Strategien gehören zum Standardrepertoire industrieller Rationalisierung; an ihnen läßt sich keinerlei "Zuliefererspezifik" nachweisen.

Damit werden sie untauglich als Aspekte, an denen sich zeigen läßt, wie sich der Einfluß von Absatzmarktanforderungen, denen Zulieferer gegenüberstehen, umsetzt in Rationalisierungsprojekte, arbeitseinsatzpolitische Gestaltungslösungen und schließlich Qualifikationseffekte. Aber damit sind sie in keiner Weise irrelevant für Aussagen über Qualifikationsentwicklungen bei Automobil-Zulieferern, denn ob nun als eindeutige Antworten auf absatzmarktinduzierte Anforderungen oder nicht bleiben sie doch von gewaltiger Bedeutung für Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen bei Automobil-Zulieferern. Man darf sie dementsprechend bei Überlegungen über Qualifizierungsbedarf bei Zulieferern nicht ignorieren.

Ausgehend von der Voraussetzung, daß das Rationalisierungsgeschehen bei Zulieferern auf einer sehr übergeordneten Ebene als Reaktion auf Anforderungen interpretierbar ist, denen die Unternehmen gegenüberstehen, sollen im folgenden die Qualifikationsfolgen von Prozessen organisatorischer Innovation betrachtet werden (und auf dieser übergeordneten Ebene als zuliefererspezifisch begriffen werden).

Wichtigster Ansatzpunkt arbeitsorganisatorischer Innovationsschritte, von denen ein breit angelegter Wandel in den Qualifikationsanforderungen der Produktionsbeschäftigten zu erwarten ist, ist die Einführung der Gruppenarbeit. Gruppenarbeitskonzepte, die bei den untersuchten Zulieferern beobachtet werden können, ähneln sich - mit Abstrichen - in wesentlichen Aspekten. In 4 der 6 untersuchten Unternehmen werden diese Konzepte erprobt oder sind

bereits implementiert. In den 2 verbleibenden Fällen (B & C) ist es angemessener, von einem mehr oder weniger fortgeschrittenen Stadium der Planungsphase zu sprechen. Aspekte, in denen die Konzepte (damit sind immer sowohl implementierte Projekte, als auch Konzepte in der Planungs- und Erprobungsphase gemeint) sich ähneln, sind die folgenden:

- mehr oder weniger weitreichende Integration indirekter Funktionen in die Produktion
- Verbreiterung des Aufgabenspektrums der Produktionsarbeiter
- Selbstorganisation der Gruppen in einem gewissen Maße
- organisatorische Stärkung der Fertigungsbereiche gegenüber den indirekten Bereichen und einhergehende Reorganisation der (verbleibenden) indirekten Funktionen
- Verbindung der Gruppenarbeit mit Förderung (und Forderung) von Höherqualifizierung der Gruppenmitglieder (in Grenzen)
- Begleitung der Einführungsphase der Gruppenarbeit durch Qualifizierungsmaßnahmen
- Einsetzung eines gewählten Gruppensprechers als Vertreter der Gruppe nach innen und außen
- Verbindung der arbeitsorganisatorischen Neugestaltung mit Überlegungen zur Neugestaltung der Entlohnung, wobei qualifikationsabhängige Lohnbestandteile einen festen Platz in diesen Überlegungen einnehmen
- Auffassung der Herausbildung von Gruppenarbeitskonzepten als "offene Prozesse", deren Ergebnis nicht im Voraus festgelegt werden kann.

Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen sind in vielen dieser arbeitsorganisatorischen Änderungen eindeutig angelegt. Sie lassen sich in drei großen Bereichen bündeln:

Erstens kommen durch die teilweise Integration indirekter Funktionen in die Produktionsgruppen zusätzliche Aufgaben auf die Gruppenmitglieder zu. Von den Werkern zu übernehmende Tätigkeiten, die häufig im Gespräch sind, sind bestimmte qualitätssichernde Tätigkeiten, das Einrichten und einfache Instandhaltungstätigkeiten. Veränderte Qualifikationsanforderungen für die Produktionsmannschaften hängen hier entscheidend davon ab, ob mit dieser Funktionsintegration lediglich eine organisatorische Integration gemeint ist, bei der in den Fertigungskostenstellen weiterhin Fachleute beschäftigt sind - in diesem Fall gibt es natürlich keinen starken qualifikationsrelevanten Effekt - oder ob es darum geht, die genannten Tätigkeiten tatsächlich in das Aufgabenprofile der Produktionsarbeiter zu integrieren. Inhaltlich beziehen sich die neu hinzukommenden Qualifikationsanforderungen vorwiegend auf technisches und theoretisches Wissen.

Der zweite qualifikationsrelevante Impuls der Gruppenarbeit kommt zustande, wenn den Gruppen der Spielraum für ein relativ hohes Maß an Selbstorganisation gewährt wird. In diesem Fall übernimmt die Gruppe umfangreiche planerische Aufgaben vor allem in den Bereichen Personalplanung und Materialwirtschaft/Logistik. Dies bedeutet zunächst, daß bei den Gruppenmitgliedern ein gewisses Maß an organisatorischem und kommunikativem Geschick entstehen muß, um die Reibungsverluste der internen Koordination in den Gruppen nicht zu groß werden zu lassen. Darüber hinaus kann es auch zu neuartigen Qualifikationsanforderungen in den Bereichen Logistik und vor allem EDV kommen, wenn es zu den Aufgaben der Gruppen zählt, etwa mit EDV-gestützten Materialsteuerungssystemen umzugehen.

Der dritte Impuls, über den ein qualifikationsrelevanter Anstoß zustande kommen kann, liegt in der in den meisten Gruppenarbeitsprojekten vorgesehenen Rotation und dem Ziel der gegenseitigen Vertretbarkeit der Gruppenmitglieder begründet. Hier sind zwar keine qualitativ neuen Qualifikationsanforderungen im Spiel; es kommt aber dennoch zu einer qualifikatorischen Aufwertung der Arbeit, denn in der Rotation ist angelegt, daß jeder Produktionsarbeiter ein breiteres Spektrum von Tätigkeiten beherrscht.

Relativ häufig (im vorliegenden Material im Fall E bereits implementiert und im Fall F in der Diskussion) sind Modelle der Bindung von Lohnbestandteilen an die Anzahl der beherrschten Tätigkeiten. Die Entlohnung - obwohl sie qualifikationsorientiert ist - ist in diesen Modellen bemerkenswerterweise nicht mehr an die formale Qualifikation gebunden. Passend zu dieser Konzeption dominieren bei der Bewältigung des qualifikatorischen Anpassungsbedarfs Formen der innerbetrieblichen Qualifizierungsaktivitäten ohne formal anerkannte Abschlüsse. Häufig prägen kurzfristige, "anlernartige" Arrangements das Bild. Andererseits macht sich der Aufwärtstrend in den Qualifikationsanforderungen jedoch auch darin bemerkbar, daß bei Neurekrutierungen verstärkt Wert auf höhere formale Qualifikationen gelegt wird (und analog beim Personalabbau fehlende Ausbildungsabschlüsse neben die üblichen sozialen Aspekte als Selektionskriterium tritt).

Zum Abschluß dieses Abschnitts soll noch erwähnt werdend, daß der Trend zu höheren Qualifikationsanforderungen nicht einzig Ausfluß arbeitspolitischer Reorganisationsprojekte ist, sondern daß die technische Entwicklung hin zu immer komplizierteren Anlagen und mit ihr die Notwendigkeit höher qualifizierter Beschäftigter in der Produktion eine weitere Facette der Entwicklung hin zu höheren Qualifikationsanforderungen darstellt und schließlich das große Angebot an gut ausgebildeten Arbeitskräften ein Übriges zur Bestärkung dieser

Entwicklung beiträgt. Gruppenarbeit ist demnach zwar der wesentliche, nicht jedoch der einzige Impuls für den breitflächigen Wandel der Qualifikationsanforderungen.

Die Reorganisation der indirekten Bereiche ist das notwendige Pendant zur Einführung der Gruppenarbeit in den Fertigungsbereichen. In diesem Zusammenhang liefert der Fall F eine musterhafte Repräsentation der entstehenden Problematik. In den verschiedenen Werken dieses Zulieferunternehmens wird in verschiedenen Pilotprojekten Gruppenarbeit erprobt, deren Gemeinsamkeiten darin bestehen, daß die Integration indirekter Funktionen, Rotation und gegenseitige Vertretbarkeit, Selbstorganisation und Planungsspielräume der Gruppen jeweils in einem gewissen Ausmaß verwirklicht werden sollen. Für die vorwiegend angelegerten Produktionsarbeiterinnen würde sich aus dieser Erweiterung des Aufgabenspektrums eine eindeutige Tendenz zu höheren Qualifikationen ergeben, und es wird gegenwärtig diskutiert, wie man dieser Tatsache im Rahmen eines gruppenarbeits-adäquaten Entlohnungssystems Rechnung tragen sollte. Ein Problem stellen die bisher in der Produktion beschäftigten Einrichter und Vorarbeiter mit Facharbeiterqualifikation dar, deren Positionen durch die Aufgabenintegration in die Gruppen wegzufallen drohen.

"Man habe einen gewaltigen Überhang der Facharbeiter, seiner Schätzung nach ... müsse man ein Drittel der Facharbeiter aus dem Bereich herauslösen. Man habe keine andere Wahl als die Entleerung der Produktionsmannschaften in Qualifikationshinsicht vorzunehmen. Man müsse sehen, daß Gruppenarbeit ein Prozeß ist, der eine Anhebung des Qualifikationsniveaus der Gruppenmitglieder zur Folge habe... Die Frage nach Gruppenarbeit sei nicht beantwortet, solange kein Konzept für die indirekten Bereiche formuliert sei."

Für den Verbleib der Produktionsfacharbeiter gibt es zwei unterschiedliche Vorstellungen, die jedoch beide noch problematisch sind und den Charakter von Notlösungen haben. In der älteren Konzeption ist vorgesehen, die ehemaligen Vorarbeiter und Einrichter aus den Gruppen herauszuhalten und für sie die Position der sog. Fachkräfte für Technik zu schaffen:

"seiner Erwartung nach ergäbe sich in der Zukunft eine Gruppenarbeit und darum ein Kranz von einer technischen Abteilung, die ganz genau definierte Ankopplungsstellen an die Gruppen habe ... (Eine) technische Inselgruppe als Pool von Spezialisten, gebildet durch die Veränderung ehemaliger Vorarbeiter zu Fachkräften für Technik."

"Fachkräfte für Technik bräuchte man nicht unbedingt, man bräuchte sie nur, um den Vorarbeiter unterzubringen, um dem eine Perspektive zu zeigen. Das sei eine Mischung aus

Schlosser, Disponent und Qualitätssicherer. Die sollten gruppenübergreifend arbeiten, aber er sehe die Gefahr, daß die in die Gruppen reinregieren würden...eigentlich wäre er ohne die Hilfskonstruktion der Fachkraft für Technik glücklicher."

Im zuletzt implementierten Pilotprojekt wird bezüglich der Facharbeiter in der Produktion ein anderer Weg gegangen, indem diese Arbeitskräfte zunächst in den Gruppen gelassen wurden, mit der Perspektive, daß sie sich (möglicherweise) qualifizieren und in indirekte Bereiche wechseln können. Ein Verbleib in den Gruppen würde für sie eine Dequalifizierung und einen Statusverlust bedeuten,

"...eine rechte Perspektive würde man den Fachkräften für Technik durch vorläufiges Parken in den Gruppen auch nicht geben." Hinzu kommt, daß sich "perspektivisch ... Qualifizierung von Vorarbeitern/Einrichtern auch auf indirekte Bereiche auswirken (würde). Was man an Qualifikationen in die Gruppen reingebe, brauche man an Tätigkeiten andernorts nicht mehr 'dazukaufen'"

Das Problem mit den Facharbeitern in der Produktion wirft Licht auf mehrere Aspekte im Zusammenhang mit der Erprobung von Gruppenarbeit. Zum einen wird deutlich, daß die Gruppenarbeitsprojekte nicht losgelöst von den indirekten Bereichen konzipieren lassen.

"Wenn Gruppenarbeit auf sich alleine beschränkt bliebe, dann sei nur ein kleiner Effekt zu erzielen. B. sah Gruppenarbeit als Teil einer internen Fabrik, die unternehmerisch eingebunden sei ... Letztendlich stellte er sich die Zusammenführung von direkten und indirekten Bereichen (in einer Center-ähnlichen Struktur) vor."

Zum zweiten wird durch das Problem der Fachkräfte für Technik jedoch auch der Keim eines Zweifels an der durchgängigen Aufwärtsentwicklung der Qualifikationsprofile gelegt. Klar ist, daß die Produktionsgruppen durch die Erweiterung ihrer Aufgabenbereiche eine qualifikatorische Aufwertung erfahren. Wenn jedoch im Zuge dessen hergebrachte Facharbeiterpositionen unter Druck geraten, den dort beschäftigten Personen bislang nur die Perspektive in behelfsmäßige Übergangspositionen angeboten werden kann, ohne Hinweise darauf, ob sich für sie eine stabile Entwicklungsperspektive ergeben kann, dann muß man insgesamt betrachtet den Höherqualifikationseffekt bezweifeln. Die Qualifikationsaufwertung der Produktionsgruppen ist dann erkaufte mit einem "Loch" für die Facharbeiter.

Dieses Problem verweist auf das beschäftigungspolitische Grundproblem jeglichen Rationalisierungsgeschehens. Jede Rationalisierungskonzeption, die unter den Bedingungen

von Mengenstagnation und Preisverfall implementiert wird, ist durch das Problem gekennzeichnet, daß sie Personal freisetzen soll, daß es also Verlierer des Gesamtprozesses gibt. Diese Beschäftigten kann man auch nicht weg-qualifizieren, und man sollte das Aufgabenfeld Qualifizierung nicht dazu verwenden, dieses Problem zu verschleiern.

4. Zusammenfassung

Läßt man die bisherigen Ausführungen Revue passieren, so ergibt sich zusammenfassend folgendes Bild:

1. Bei der empirischen Annäherung an die Frage nach den qualifikationsrelevanten Auswirkungen neuartiger Vernetzungen in der Automobil-Zulieferindustrie sollte man von den Angeboten effektvoller Verallgemeinerungen, wie sie in der Literatur über Zulieferer existieren, keinen Gebrauch machen. Die Kategorie des Systemlieferanten ist ein weitverbreitetes, oftmals in unpräziser Bedeutung gebrauchtes Konzept. Es mag für Aussagen über Marktmacht und strategisches Potential von Zulieferunternehmen nützlich sein, aber man kann mit Hilfe dieser Verallgemeinerung keine sinnvollen Aussagen oder Prognosen bezüglich der Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen machen.

Dieses Ergebnis ist weniger unspektakulär, als es hier den Anschein erweckt, bedeutet es doch, daß der Strukturwandel in der Automobil-Zulieferindustrie im Sinne der Neustrukturierung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen ein Prozeß ist, der keine systematischen und befriedigend nachvollziehbaren Konsequenzen für Entwicklungsperspektiven der Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen hat. Anders gesagt: Bei ihren Rationalisierungsprojekten haben Automobil-Zulieferer sehr allgemein gefaßte Anforderungen im Sinn (etwa Flexibilität, hohe Qualitätsstandards, Entwicklungskompetenz...), aber jenseits derer denken sie nicht pausenlos nur an diese Anforderungen ihrer Kunden, sondern treiben ihre Projekte als Teil eines umfassenden Modernisierungsprozesses voran, der nur ein schwaches zuliefererspezifisches Gepräge hat.

Hieraus folgt nun weder, daß zuliefererspezifische Absatzmarktgegebenheiten völlig ohne Bedeutung und ohne qualifikationsrelevante Effekte für die Zulieferer sind, noch folgt daraus im anderen Extrem, daß man es dabei bewenden lassen kann, ausschließlich die zuliefererspezifischen Absatzmarktimpulse als Determinanten des Qualifizierungsbedarfs zu

begreifen und dabei das nicht-abnehmerinduzierte Rationalisierungsgeschehen zu ignorieren.

2. Was zunächst die (stark durch die Absatzmarktgegebenheiten des Zulieferersegments beeinflussten) qualifikationsrelevanten Einflüsse und voraussichtlichen Qualifizierungsbedarf in den indirekten Funktionsbereichen betrifft, so befinden sich die Befunde im Einklang mit den in der Literatur über Automobil-Zulieferer vertretenen, wenn sie hier einen eindeutigen Aufwärtstrend in den Qualifikationsprofilen vorfinden. Dies konnte für die beiden Bereiche Forschung und Entwicklung und Qualitätssicherung gezeigt werden. Ein größeres Gewicht höherer Qualifikationen kommt in diesen Bereichen zum einen allein quantitativ dadurch zustande, daß die Bedeutung dieser traditionell mit hochqualifizierten Beschäftigten besetzten Bereiche zunimmt, zum anderen verändern sich Aufgabenschnitte und Anforderungsprofile der in diesen Bereichen Beschäftigten dergestalt, daß es im Ergebnis zu einer größeren Bedeutung technischer, methodischer und theoretischer Kenntnisse sowie zur Notwendigkeit kommunikativer und organisatorischer Fertigkeiten kommt. Insgesamt zeichnet sich ein Prozeß der "Akademisierung" dieser Funktionsbereiche ab, der die Aufstiegswege für Facharbeiter und Meister zunehmend nach oben verschließt und einhergehend damit einen größeren Bedarf an Hochschulabsolventen nahelegt.
3. Breitflächige Änderungen der Qualifikationsanforderungen ergeben sich als Folgen arbeitspolitischer Innovationsschritte. Neue Arbeitseinsatzkonzepte in den Produktionsbereichen und auch in den direkten Produktionsbereichen gehören in den Bereich derjenigen Veränderungen, die man nur noch mit sehr viel gutem Willen als spezifische Antworten von Zulieferern auf spezielle Absatzmarkterfordernisse auffassen kann. Ein Beispiel aus dem Bereich der Qualitätssicherung verdeutlicht dies, weist aber gleichzeitig darauf hin, daß die Grenze zu den absatzmarktinduzierten Veränderungen schwer zu definieren ist: Daß, angestoßen durch die Forderung der Automobil-Endhersteller, das DIN ISO Zertifikat vorzulegen, die Arbeitsprozesse in der Qualitätssicherung einen größeren Anteil an Dokumentationstätigkeiten aufweisen, stärker formalisiert, abstrakter und "akademischer" werden, kann man gutwillig als zuliefererspezifische Abnehmeranforderung auffassen; daß aber die Integration von Prüftätigkeiten in die Produktion im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit eine stärker konzeptionell arbeitende, "akademischere" Qualitätssicherung hinterläßt, ist nur noch schwer als ein Prozeß, der für den Automobil-Zuliefererbereich typisch ist, interpretierbar. Dennoch handelt es sich um im Ergebnis

gleichgerichtete Entwicklungen, zwischen denen hinsichtlich ihrer "Zuliefererspezifik" zu unterscheiden sinnlos wäre. Diese Unbestimmtheit bezüglich der Beweggründe von Reorganisationsprozessen legt es nahe, daß man das Rationalisierungsgeschehen innerhalb von Zulieferunternehmen nicht aus der Betrachtung des Strukturwandels in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen ausklammern (und gar durch Pauschalbehauptungen wie die der Verlagerung von Arbeitskräfteproblemen und Beschäftigungsrisiken ersetzen) sollte.

Sinnvoller ist es vielmehr, die durch arbeitsorganisatorische Innovationsschritte bei Zulieferern induzierten Veränderungen der Qualifikationsanforderungen auf einer sehr abstrakten Ebene als zuliefererspezifischen Qualifizierungsbedarf aufzufassen, indem man sich vorstellt, daß die von innovativen Zulieferunternehmen unternommenen Rationalisierungsmaßnahmen nichts anderes sind als der Versuch, den schwieriger werdenden Absatzmarktanforderungen gerecht zu werden. Anhaltspunkte, die darauf hindeuten, daß es sich bei unternommenen Reorganisationsschritten um Reaktionen auf zulieferertypische Umweltbedingungen handelt, gibt es mitunter, sie sind allerdings sehr schwach. Dennoch ist es nützlich, den Bezug zu den zuliefererspezifischen Absatzmarktanforderungen wenigstens als abstrakte Voraussetzung aufrechtzuerhalten. Diese Voraussetzung schafft die Möglichkeit, die Qualifikationseffekte arbeitsorganisatorischer Innovationsschritte wie der Einführung von Gruppenarbeit bei Zulieferern überhaupt zu beachten, auch wenn diese Rationalisierungsprozesse den Absatzmarkterfordernissen vordergründig sehr fern stehen. Unter der Voraussetzung und der Erwartung, daß es auf einer übergeordneten Ebene eine Verbindung gibt, bleibt man zudem hellhörig genug, die sehr schwachen Anbindungen an Absatzmarkterfordernisse überhaupt wahrzunehmen.

In dieser Vorstellung liegt auch eine deutliche Abweichung von den in der Literatur über Zulieferer vertretenen Thesen begründet. Dort werden Rationalisierungsprozesse bei Zulieferern, die den Prozessen unternehmensübergreifender Vernetzung sehr fern stehen, aus der Betrachtung ausgeblendet. Damit sind jedoch weite Bereiche des aktiven und offensiven Verhaltens von Zulieferern in ihren Marktsegmenten systematisch unterbelichtet, und es entsteht das ins Negative verzerrte Bild einer "passiv beugsamen", sich ausschließlich reaktiv anpassenden Zulieferökonomie. Die vorliegenden Überlegungen klammern also das Rationalisierungsgeschehen nicht von vornherein aus der Betrachtung aus; das entstehende Bild der Zulieferindustrie erscheint folglich viel weniger geprägt durch strukturelle Machtasymmetrie und Profitabschöpfung durch die Endhersteller der Automobilindustrie; bei den untersuchten Zulieferbetrieben war von "passiver Beugsamkeit" wenig zu spüren,

stattdessen können sie zum großen Teil auf ihr Innovationspotential vertrauen und dieses auch ertragreich verwerten.

Fragt man nach den qualifikationsrelevanten Effekten des Rationalisierungsgeschehens bei Zulieferern, so muß man natürlich an erster Stelle die Einführung von Gruppenarbeit betrachten, die - unterschiedlich weit fortgeschritten - in allen betrachteten Betrieben auf der Tagesordnung steht. Gruppenarbeitskonzepte beinhalten in mehr oder weniger starker Ausprägung alle ein gewisses Maß an Aufgabenintegration und Selbstorganisation. Diese Entwicklungen führen in der Tendenz zu einer Aufwertung der Qualifikationsanforderungen in den Produktionsbereichen - streckeweise bewegt man sich in Richtung Produktionsfacharbeit

Sowohl in den strategisch wichtigen indirekten Funktionsbereichen, als auch in den direkten Produktionsbereichen kommt es also zu einer tendenziellen Aufwärtsentwicklung der Qualifikationsanforderungen, welche die Arbeit an die Beschäftigten stellt. Bei der Begründung dieses Aufwärtstrends muß man vorsichtig sein und im Sinn behalten, daß dieser Aufwärtstrend nur in bestimmten Bereichen unmittelbar als Folge neuartiger Zulieferer-Abnehmer-Anforderungen im Automobil-Sektor interpretierbar ist. Der quantitativ bedeutsamere Teil der Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen ergibt sich als Ausfluß eines umfassenden Modernisierungsprozesses, bei dem auch die Automobil-Zulieferer aktiv beteiligt sind, bei dem aber Rationalisierungsvorhaben nur schwach als zuliefererspezifisch begründet werden können. Für Überlegungen zu Perspektiven der Qualifizierungspolitik in der Automobil-Zulieferindustrie sind jedoch auch diese nicht-absatzmarktinduzierten Qualifikationseffekte relevant, so daß man sie bei den Überlegungen nicht ignorieren sollte.

Die nicht-abnehmerinduzierten qualifikationsrelevanten Impulse aus dem Rationalisierungsgeschehen weisen darüber hinaus auf einen Sachverhalt hin, der die Bewältigung des unternehmensorganisatorischen und arbeitseinsatzpolitischen Anpassungsbedarfes an die veränderten Bedingungen in der Automobil-Zulieferindustrie charakterisiert, und der dementsprechend wahrscheinlich auch für die Bewältigung des qualifikatorischen Anpassungsbedarfes bezeichnend sein kann: Wenn es auch solcherlei Anpassungsbedarf gibt, und wenn auch der Strukturwandel nicht immer ohne Probleme bleibt, so war es bislang kein unüberwindliches Hindernis, die neuartigen Anforderungen mehr oder weniger in eigener Regie zu bewältigen. So ist es auch nicht unbedingt zu erwarten, daß im Bereich veränderter Qualifikationsanforderungen das zentrale Nadelöhr liegt, an dem sich ernste Probleme der Automobil-Zulieferer entwickeln.

Literatur

- Altmann, N.; Sauer, D. (1989): Zwischenbetriebliche Vernetzung und industriesoziologische Forschung. Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung; Mitteilungen H.5.
- Altmann, N. et.al. (1993): Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Zulieferindustrie) Zusammenfassender Projektbericht. München.
- Bieber, D.; Sauer, D. (1991): Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser? Autonomie und Beherrschung in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Dencker, B. (1995): Durch kontinuierliche Verbesserung vom Teile- zum Modullieferanten. ZWF 90; H. 1-2; S. 18 - 20
- Döhl, V; Deiß, M. (1992): Von der Lieferbeziehung zum Produktionsnetzwerk... In: Deiß/Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Doleschal, R. (1989): Jit-Strategien und Betriebspolitik im Automobilssektor. In: Dolechal, R.; Klönne, A.(Hrsg.): Jit-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf.
- Doleschal, R. (1991): Daten und Trends der bundesdeutschen Automobil-Zulieferindustrie. In: Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- FPN Arbeitsforschung und Raumentwicklung (1992): "Lean production" in der Automobilindustrie und die Lage der Zulieferer. Eine Untersuchung in Südniedersachsen/Nordhessen im Auftrag des RKW. Kassel
- FPN Arbeitsforschung und Raumentwicklung (1993): Analyse und Bewertung neuer Produktionskonzepte in der Automobilzulieferindustrie aus arbeits-, umwelt und regionalpolitischer Sicht. Kassel.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1994): Die Internationalisierung von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. Zeitschrift für Soziologie 23, H. 6; S. 434 - 446

- Klebe, T.; Roth, S.(Hrsg.) (1987): Informationen ohne Grenzen...Hamburg.
- Meißner, H.R. (1994): Die Teile und die Herrschaft: Die Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen.
- Mendius, H.G.; Weimer, S. (1991): Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen. In Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (1991): Im Netzwerk der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie. In: Dies. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Nord LB (1993): Automobilregion Hannover
- Roland Berger & Partner GmbH (1993): Handlungsempfehlungen an die Niedersächsische Landesregierung zur Unterstützung des Strukturwandels in der Automobilindustrie.
- Roth, S. (1993): Hersteller-Zulieferbeziehungen am Scheideweg. Folienvortrag, gehalten auf dem GFMT-Managementforum: Der Beschaffungsmarkt im Wandel - Strategische Alternativen für wettbewerbsfähige Zulieferunternehmen" München. Juni 1993
- Sabel, C. et.al. (1991): Kooperative Produktion Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma. In: Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Sauer, D. (1992a): Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Sauer, D. (1992b): Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung. Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung...
- Sauer, D.; Döhl, V. (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. Soziale Welt H. 2/45.Jg.
- Sauer, D.; Wittke, V. (1994): Vom Wandel der Industriearbeit zum Umbruch industrieller Produktion. Bericht aus dem Schwerpunkt Technik und Arbeit. Verbund sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung; Mitteilungen H. 12.

- Schraysshuen, T. (1992): Flexibel durch Module - Die Bewältigung neuer Flexibilitätsanforderungen in unternehmensübergreifender Perspektive. In: Deiß/Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Schumann, M. et.al.(1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach/Treack (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9.
- Seitz, D. (1995): Strukturwandel der Industriearbeit im Prozeß der Restrukturierung der Automobilindustrie - zum Projektschwerpunkt Zulieferer. In: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen. Zwischenberichte und neue Projekte.
- Semlinger, K. (1989): Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern. In: Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie.
- Weimer, S.; Mendius, H.G. (1990): Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund...SAMF 1990-5
- Wittke, V. (1993): Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenschnitte, Qualifikationsprofile. Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung.