

Die Abkehr von großbetrieblichen Strukturen und einige Folgen für Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit

Heinrich Althoff

Diplomsoziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung 1.2 „Qualifikationsstrukturen und Berufsbildungsstatistik“ im Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

Ausgehend von der seit mehreren Jahren rückläufigen Zahl von Beschäftigten und Auszubildenden in Großbetrieben, wird nach Ursachen und Konsequenzen dieser Entwicklung gefragt. Ein wesentlicher Grund für den Beschäftigtenabbau wird in der abnehmenden Effizienz großbetrieblicher Strukturen gesehen. Sie wird hier auf eine geringere Zufriedenheit der Beschäftigten zurückgeführt, deren Ursache auch ein gestiegenes schulisches und berufliches Qualifikationsniveau ist. Es geht mit wachsender Handlungskompetenz einher und läßt sich schwerer mit den stark arbeitsteilig organisierten großbetrieblichen Produktionsabläufen vereinbaren. Die Abkehr von solchen Strukturen dürfte nicht zuletzt mit Vorteilen auch für die Erwerbstätigen verbunden sein.

Vor allem in der Metallindustrie nimmt die Zahl der Ausbildungsverhältnisse seit Jahren deutlich ab. Konjunkturelle Einflüsse sind für diese Entwicklung nicht allein verantwortlich, entscheidender wird in letzter Zeit ein auf größere Effizienz setzender organisatorischer Umbau besonders der Großunternehmen. Die Formen der Strukturveränderungen sind vielfältig und reichen von unterschiedlichen Mustern der Dezentralisierung und Ausgründung von Unternehmensteilen über diverse Lean-Konzepte, bis hin zur Automatisierung und Verringerung der Fertigungstiefe durch Verlagerung von Teilen der Produktion auf Subunternehmen oder ins Ausland.

Mögen Formen und Verlauf des Umbruchs vielfältig sein, die beinahe unausweichliche Folge ist ein auch zu Lasten der Nachwuchsausbildung gehender Personalabbau vor allem in Großbetrieben. Nachstehende Analyse ist ein Versuch, den Ursachen und Folgen der Verlagerungen von Erwerbstätigkeit und Berufsausbildung in Richtung kleinerer Betriebsgrößen nachzugehen.¹

Wegen der Qualität der Ausbildung in Großbetrieben und den dort erzielten Einkommen wird diese Entwicklung häufig kritisch beurteilt. Ob die betrieblich ausgebildeten Erwerbstätigen diese Einschätzung teilen, oder eher andere, für Kleinbetriebe typische Bedingungen bevorzugen, soll durch den Vergleich bei Betrieben unterschiedlicher Größenklassen geprüft werden.

Die Untersuchung wird sich besonders auf die subjektive Zufriedenheit der Erwerbstätigen stützen. Ein solches Vorgehen erscheint angesichts der unterschiedlichen individuellen Präferenzen vorteilhafter als ein Versuch, die Qualität der Arbeit unabhängig vom Urteil der Betroffenen messen zu wollen. Wie sich zeigen wird, bietet die Umschichtung zugunsten kleinerer Betriebseinheiten durchaus Chancen, einige der für Großbetriebe typischen Vorzüge durch mehr Arbeitsqualität auszugleichen.

Die Auswertungen basieren auf der BIBB/IAB-Erhebung des Jahres 1991/92.² Sie erfaßte mehr als 24 000 Erwerbstätige der alten Bundesländer; eine genügend große Fallzahl, um die Konsequenzen einer Verschiebung

von Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit zu kleineren Betriebseinheiten hin grob abzuschätzen.

Wenn im folgenden etwas verkürzt von Klein- und Großbetrieben die Rede sein wird, so geht es genauer gesagt um die Pole eines sieben Größenklassen umfassenden Schemas, das von Kleinstbetrieben mit weniger als fünf bis hin zu Großbetrieben mit 1 000 und mehr Beschäftigten reicht. Da die Erwerbstätigen sowohl nach der Betriebsgröße ihres gegenwärtigen Beschäftigungsbetriebes als auch nach der ihres ehemaligen Ausbildungsbetriebes befragt wurden, werden die Daten, wo es sinnvoll erscheint, in beide Richtungen aufbereitet. Zu berücksichtigen ist, daß es sich bei Betrieben defini-

tionsgemäß um örtliche Einheiten handelt. Unternehmen können sich daher aus einer Vielzahl von Betrieben unterschiedlicher Größe zusammensetzen; man denke hier nur an Großbanken mit ihren verzweigten Filialnetzen.

Berufsausbildung

Was sich derzeit in der Metallindustrie als Rückzug der Großbetriebe aus der Berufsausbildung darstellt, ist so neu nicht. Die Ausbildungsintensität der Großbetriebe war immer unterdurchschnittlich, und ihr Bedarf muß durch den steten Transfer der von Klein- und Mittelbetrieben ausgebildeten Kräfte hin zu den Großbetrieben gedeckt werden.³ Dort

stellen sie im langjährigen Durchschnitt etwa ein Drittel der ausgebildeten Fachkräfte (in Betrieben mit 1 000 und mehr Erwerbstätigen werden zehn Prozent der Fachkräfte ausgebildet, aber 15 Prozent beschäftigt, vgl. Tab. 1, Nr. 1). Die defizitäre Berufsausbildung der Großbetriebe wird durch die Ausbildung der übrigen Betriebe kompensiert. Sie bilden im Schnitt etwa acht Prozent mehr Fachkräfte aus als sie beschäftigen.

Setzt sich diese Entwicklung dergestalt fort, daß die Großbetriebe ihre Berufsausbildung im bisherigen Maß abbauen und ihren Fachkräftebedarf künftig vermehrt aus dem von Klein- und Mittelbetrieben ausgebildeten Bestand schöpfen, so werden sich die Lasten der Berufsausbildung weiter zuungunsten letzterer verschieben.⁴

Tabelle 1: **Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit in Abhängigkeit von der Betriebsgröße** (Angaben in Prozent)

Nr.	Beschreibung	Betrieb	Zahl der Erwerbstätigen pro Betrieb						
			1 bis 4	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1 000 u. mehr
1	Anteil in der Größenklasse ausgebildet (Summe 100 Prozent)	Ausbil. (A)	11	21	28	10	15	5	10
	Anteil in der Größenklasse beschäftigt (Summe 100 Prozent)	Besch. (B)	13	13	24	11	19	7	15
2	Anteil der betrieblich Ausgebildeten mit mittlerer Reife, Fachhochschul- und Hochschulreife	Ausbil. (A)	26	28	36	43	50	49	52
		Besch. (B)	37	37	36	41	42	41	38
3	Anteil mit einem über den Lehrabschluß hinausgehenden beruflichen Abschluß (Fach-, Fachhoch- und Hochschule)	Ausbil. (A)	23	18	19	19	24	28	30
		Besch. (B)	28	16	17	19	22	25	27
4	Anteil derer, die ihre Berufsausbildung nicht beendet oder nicht erfolgreich abgeschlossen haben	Ausbil. (A)	6	5	4	3	3	1	2
		Besch. (B)	4	3	4	4	4	3	4
5	Anteil derer, die trotz einer betrieblichen Berufsausbildung als Un- oder Angelernte tätig sind	Ausbil. (A)	14	12	11	10	7	6	8
		Besch. (B)	6	8	10	12	13	12	12
6	Anteil derer, die aufgestiegen (ab Meister) oder selbständig sind	Besch. (B)	59	22	21	20	21	19	19
7	Anteil derer, die einen Berufswechsel vollzogen haben	Besch. (B)	34	21	27	33	36	37	42
8	Anteil derer, die eine Entlassung befürchten	Besch. (B)	5	5	5	6	5	5	5
9	Anteil derer, die ein Einkommen über 5 000 DM haben	Besch. (B)	20	11	19	21	24	25	32
10	Anteil derer, die leicht eine ebenso gute Stelle finden können	Besch. (B)	56	56	52	49	46	42	36
11	Anteil derer, die noch „sehr viel“ von den in der Lehre erworb. berufl. Kenntnisse u. Fertigkeiten bei der jetzigen Tätigkeit verwerten können	Besch. (B)	45	46	39	32	31	30	26

Die BIBB/IAB-Erhebung bezog zwar keine Auszubildenden ein, doch gibt es einige retrospektive Fragen zur durchlaufenen Lehre, die sich für unsere Zwecke nutzen lassen und recht bemerkenswerte Einblicke in die unterschiedlichen Ausbildungsbedingungen in Klein- und Großbetrieben gewähren.

Da einerseits Ausbildung und Beschäftigung in Großbetrieben von den Jugendlichen und ihren Eltern geschätzt werden, ist die Nachfrage dort hoch. Und weil andererseits der Schulabschluß für die Betriebe ein wichtiger Hinweis auf die Qualifikation der Jugendlichen ist, wächst mit der Größe der Ausbildungsbetriebe auch das Niveau der Schulabschlüsse (Tab. 1, Nr. 2 A). Entsprechend hoch ist dann der Anteil nach der Lehre erworbener weiterführender beruflicher Abschlüsse (Tab. 1, Nr. 3 A).

Vor dem Hintergrund des Gefälles allgemeiner und beruflicher Bildungsabschlüsse wird es verständlich, daß Ausbildungsabbrüche in Kleinbetrieben häufiger sind (Tab. 1, Nr. 4 A), auch wenn das sicher nicht der einzige Grund ist. Auffallend bleibt, daß die nach der Lehre einsetzenden Wanderungsbewegungen der Erwerbstätigen zwischen Klein- und Großbetrieben so verlaufen, daß Schulabschlußniveau und Abbrecheranteil in allen Größenklassen der Beschäftigungsbetriebe nahezu identisch sind (Tab. 1, Nr. 2 B/4 B). Nur für die nach der Lehre erworbenen weiterführenden Abschlüsse gilt das nicht (Tab. 1, Nr. 3 A, B). Hier bleibt, wird von den ganz kleinen Betrieben abgesehen, ein Anstieg zugunsten der Großbetriebe bestehen, auf dessen Ursache noch eingegangen wird.

Ein besonders aufschlußreiches Ergebnis der Untersuchung ist die mit zunehmender Betriebsgröße deutlich fallende Verwertbarkeit der während der Ausbildung erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse (Tab. 1, Nr. 11): Denn von den Erwerbstätigen in Kleinbetrieben kann knapp die Hälfte (45 Prozent) noch „sehr viel“ von der in der Lehre vermittelten Kompetenz für die jetzige Tätigkeit verwer-

ten, während es in Großbetrieben nur ein Viertel ist (26 Prozent).⁵

Nun ließe sich behaupten, der Unterschied sei einfach Folge der defizitären Berufsausbildung von Großbetrieben und der daraus resultierenden Wanderungsbewegungen (Tab. 1, Nr. 7). Die andernorts erworbenen Kompetenzen wären also in Großbetrieben nicht mehr adäquat einsetzbar. Doch auch wenn das berücksichtigt wird, sei es, daß nur Erwerbstätige einbezogen werden, die keinen Berufswechsel vollzogen haben, oder nur solche, bei denen Ausbildungs- und Beschäftigungsbetrieb noch identisch sind, oder nur diejenigen, deren Betriebsgrößenklasse unverändert blieb, in allen Fällen schätzen Erwerbstätige in Klein- und Mittelbetrieben die Verwertbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten deutlich günstiger ein. Das ist ein nahezu paradoxes Ergebnis, weil es in krassem Gegensatz zu der im Schnitt wesentlich anspruchsvolleren und kostenträglicheren Berufsausbildung in Großbetrieben steht, bei der doch eigentlich zu erwarten wäre, daß die vermittelten Qualifikationen nach der Ausbildung auch abgerufen werden.⁶

Statt dessen weisen die Ergebnisse darauf hin, daß gerade Erwerbstätige mit überdurchschnittlicher Schulbildung und hoher, während der Ausbildung erworbener fachlicher Kompetenz, wie sie für Großbetriebe typisch sind, dort häufig keine ihrem Qualifikationsniveau entsprechenden Tätigkeiten vorfinden. Auf einen solchen wenig adäquaten Einsatz verweist auch die in Großbetrieben unterdurchschnittliche Zufriedenheit mit dem Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeit (Tab. 2, Nr. 8), auf die noch eingegangen wird.

Ursache der mangelnden Verwertbarkeit des Erlernten dürfte aber nicht dessen Untauglichkeit sein, sondern ein in Großbetrieben stärker ausgeprägtes Gefälle zwischen dem Umfang der erworbenen Kompetenz und de-

ren tatsächlicher Anwendung. Offenbar sind Kleinbetriebe hier flexibler, denn ihnen gelingt es besser, Qualifikations- und Tätigkeitsniveau aufeinander abzustimmen und damit den adäquaten beruflichen Einsatz der Beschäftigten zu fördern.

Darauf verweist auch ein weiterer Umstand: Von den Selbständigen der Kleinbetriebe ist ein Teil in Großbetrieben ausgebildet worden. Von ihnen kann, trotz des Wechsels, ein auffallend hoher Anteil (43 Prozent) noch sehr viel von der in der Berufsausbildung erworbenen Kompetenz verwerten. Das spricht noch einmal für die These, daß Großbetriebe zwar eine hochwertige Berufsausbildung bieten, entsprechend strukturierte Tätigkeiten dort aber vergleichsweise rar sind. Erst als Selbständige gelingt es einem Teil der dort Ausgebildeten, ihre beruflichen Ansprüche einzulösen.

Ursache der besseren Abstimmung von Qualifikations- und Tätigkeitsniveau in Kleinbetrieben dürfte in erster Linie die weniger ausgeprägte Arbeitsteilung sein. Sie bedingt ein reichhaltigeres Repertoire an komplexeren Arbeitszusammenhängen, unter denen leichter eine den persönlichen Vorstellungen und Fähigkeiten gerecht werdende Auswahl getroffen werden kann.

Vermutlich nimmt langfristig der Wunsch nach höherer Kompetenz erfordernden Tätigkeiten überhaupt zu. Dabei entfalten das wachsende schulische und berufliche Bildungsniveau der Erwerbstätigen und eine komplexer werdende Arbeitswelt mit entsprechend steigenden beruflichen Anforderungen eine sich gegenseitig forcierende Dynamik. Die umfassenderen, mehr auf die Eigenverantwortung abstellenden Tätigkeiten führen nicht nur zu größerer Arbeitszufriedenheit, sondern im Ergebnis wohl auch zu einer höheren Arbeitsmotivation. In Umrissen werden hier bereits einige Schwierigkeiten deutlich, die zum Abbau großbetrieblicher Strukturen beitragen.

Erwerbstätigkeit

Es ist bekannt, daß vor allem in Groß- und Mittelbetrieben Erwerbstätige mit Lehrabschluß als Un- und Angelernte eingesetzt werden. Ihr Anteil ist dort etwa doppelt so groß wie in Kleinbetrieben (Tab. 1, Nr. 5 B). Das dürfte u. a. mit der unterdurchschnittlichen Ausbildung in Großbetrieben zusammenhängen und der daraus resultierenden Wanderung in Richtung der Großbetriebe. Denn Erwerbstätige mit beruflichem Abschluß, die als Un- und Angelernte arbeiten, werden vor allem in Kleinbetrieben ausgebildet (Tab. 1, Nr. 5 A).

Gelten als Aufstiegspositionen solche vom Meister an aufwärts (d. h. qualifizierte Angestellte + Selbständige), so gibt es insgesamt wesentlich mehr Erwerbstätige, die über das Niveau ihres ersten beruflichen Abschlusses hinaus aufsteigen (ca. 26 Prozent), als solche, die absteigen. Und zwar sind die Aufstiegschancen weitgehend unabhängig von der Größe des Beschäftigungsbetriebes

(Tab. 1, Nr. 6), was den gängigen Erwartungen widersprechen dürfte. Selbst die Chance für betrieblich Ausgebildete, in Spitzenpositionen zu gelangen (Direktoren, Geschäftsführer, Betriebsleiter: ca. zwei bis drei Prozent – hier ohne Selbständige), hängt von der Betriebsgröße kaum ab.

Eine Ausnahme von der recht gleichmäßigen Verteilung der Aufsteiger ist nur bei Kleinbetrieben mit bis zu vier Erwerbstätigen festzustellen. Dort ist ihr Anteil auffallend groß. Das liegt bei den zum Teil nur aus einer Person bestehenden Betrieben vor allem an der hohen Rate von Selbständigen, deren Status hier generell als Aufstieg gewertet wurde. Die verbreitete Ansicht, Großbetriebe böten besonders gute Aufstiegschancen, läßt sich vermutlich auf die größere Zahl von Hierarchieebenen zurückführen, über die aufgestiegen werden kann; der in nahezu allen Betriebsgrößen identische Anteil von Aufsteigern rechtfertigt eine solche Auffassung jedenfalls nicht. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß trotz gleicher Auf-

stiegschancen die Zufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten in Großbetrieben deutlich geringer als in Kleinbetrieben ist (Tab. 2, Nr. 3); auf die Gründe wird noch eingegangen.

Da das Niveau der allgemeinbildenden Abschlüsse in allen Betriebsgrößenklassen der Beschäftigungsbetriebe nahezu identisch ist, wäre eigentlich zu erwarten, daß auch das Niveau der über eine Lehre hinausgehenden beruflichen Abschlüsse sich gleichmäßig über die Betriebsgrößenklassen verteilt. Das trifft indes nicht zu, vielmehr nimmt die Quote derer, die einen weitergehenden Abschluß erwarben (Fach-, Fachhoch- oder Hochschulabschluß), mit wachsender Betriebsgröße zu (Tab. 1, Nr. 3 B). Besonders auffallend ist der Unterschied bei den Aufgestiegenen. Beträgt der Anteil weiterführender beruflicher Abschlüsse unter den Aufsteigern in Kleinbetrieben (bis vier Erwerbstätige) 43 Prozent, so sind es in Großbetrieben 62 Prozent. Vermutlich sind dafür nicht nur anders zugeschnittene Aufgaben verantwort-

Tabelle 2: **Zufriedenheit der Erwerbstätigen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße** (Angaben in Prozent)

Nr.	Anteil derer, die sehr zufrieden sind	Betrieb	Zahl der Erwerbstätigen pro Betrieb						
			1 bis 4	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 99	100 bis 499	500 bis 999	1 000 u. mehr
1	mit der beruflichen Tätigkeit insgesamt	Besch. (B)	41	36	33	30	31	31	31
2	mit dem Einkommen	Besch. (B)	14	13	14	12	12	14	13
3	mit den Aufstiegsmöglichkeiten	Besch. (B)	16	14	12	10	9	10	7
4	mit dem Betriebsklima	Besch. (B)	54	46	39	34	31	30	31
5	mit der Art und dem Inhalt der Tätigkeit	Besch. (B)	43	39	33	30	29	27	28
6	mit räumlichen Verhältnissen und Umfeld des Arbeitsplatzes	Besch. (B)	37	33	28	24	26	24	23
7	mit dem Arbeitsdruck und der Arbeitsbelastung	Besch. (B)	17	14	12	10	10	8	9
8	mit den Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden	Besch. (B)	35	32	26	24	23	21	20
9	mit den Möglichkeiten, sich weiterzubilden und hinzuzulernen	Besch. (B)	20	15	15	13	14	15	17

lich. Vielmehr scheint gerade der bei Großbetrieben typische, über mehrere Hierarchieebenen sich vollziehende Aufstieg, einer zusätzlichen, außerbetrieblichen Rechtfertigung zu bedürfen.

Nicht ganz den üblichen Erwartungen dürfte entsprechen, daß die betrieblich ausgebildeten Erwerbstätigen ihr Arbeitsplatzrisiko in allen Betriebsgrößenklassen gleich hoch einschätzen. Das Sicherheitsgefühl in Großbetrieben ist daher nicht ausgeprägter als in Kleinbetrieben (Tab. 1, Nr. 8). Auch wenn diese Einschätzung der Arbeitsplatzsicherheit der Realität entspricht, was leider nicht überprüft werden kann, so dürften alles in allem die gebotenen materiellen Vorteile in Großbetrieben überwiegen.

Insbesondere die Verdienstchancen sind wesentlich günstiger. Denn in Großbetrieben bezieht ein erheblich höherer Anteil mehr als 5 000 DM (Tab. 1, Nr. 9).⁷ Da im Regelfall auch Betriebsrenten und andere Sozialleistungen gewährt werden, ist einsichtig, warum nur etwa ein Drittel der dort Tätigen der Überzeugung ist, es sei leicht, eine vergleichbar gute Stelle wiederzufinden, während in Kleinbetrieben mehr als die Hälfte diese Ansicht vertritt (Tab. 1, Nr. 10).

Zufriedenheit der Erwerbstätigen

Ein wesentlich ungünstigeres, mit den genannten Vorzügen der Großbetriebe schwer zu vereinbarendes Bild entsteht, sobald nach der Zufriedenheit der betrieblich Ausgebildeten gefragt wird. Denn mit steigender Betriebsgröße fällt die Zufriedenheit hinsichtlich beinahe aller erfragten Aspekte der Berufstätigkeit zum Teil beträchtlich (Tab. 2, Nr. 2–9).

Die Erwerbstätigen wurden außer nach Einzelaspekten ihrer Tätigkeit auch nach der Zufriedenheit insgesamt gefragt.

Daher läßt sich ermitteln, welche Aspekte den größten Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit haben. An der Spitze stehen „Art und Inhalt der Tätigkeit“ (Tab. 2, Nr. 5), gefolgt von der „Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden“ (Tab. 2, Nr. 8) und vom „Betriebsklima“ (Tab. 2, Nr. 4). Die in der Tabelle nicht gesondert ausgewiesene Spanne der durchschnittlichen Zufriedenheit zwischen den Groß- und den Kleinbetrieben beträgt gut zehn Prozent. Je mehr Beschäftigte im Betrieb, desto geringer also die durchschnittliche Zufriedenheit mit drei zentralen, die Arbeitsmotivation nachhaltig prägenden Tätigkeitsaspekten.

Mag das schon schwer zu begreifen sein, so werden die Zusammenhänge noch unverständlicher, sobald wir uns in Erinnerung rufen, daß es gerade die in Großbetrieben Beschäftigten waren, die häufiger glaubten, eine ebenso gute Stelle wie ihre jetzige, nicht so leicht wiederfinden zu können (Tab. 1, Nr. 10). Warum sie gleichzeitig mit beinahe allen Aspekten ihrer Tätigkeit unzufriedener als die Erwerbstätigen in Kleinbetrieben sind, ist schwer einzusehen.

Der Widerspruch läßt sich nur auflösen, wenn unterstellt wird, daß beides wenig miteinander zu tun hat. Das äußere Gefälle zwischen den Betriebsgrößenklassen hinsichtlich der sozialen Gratifikationen, zumal der Einkommen, ist dann zwar für den Verbleib im Großbetrieb maßgebend, zur Zufriedenheit der Beschäftigten innerhalb des Betriebes trägt es aber – im Gegensatz zu den genannten Arbeitsbedingungen – kaum bei. Eine solche zwischen innen und außen unterscheidende Perspektive ist, wie sich noch deutlicher zeigen wird, ein durchaus tragfähiger Erklärungsansatz zur Lösung des Dilemmas.

Denn blicken die in Großbetrieben Beschäftigten hinaus auf kleinere Betriebe, dann sehen sie recht genau, daß sie eine privilegierte Stellung innehaben, und sie sagen daher

auch, daß es nicht leicht sein dürfte, eine entsprechende wiederzufinden. Wenden sie ihren Blick jedoch nach innen, so wechselt ihr Maßstab, und es fällt ihnen die große Spannweite der Arbeitsbedingungen, der Gehalts- und Statuspositionen ins Auge, sowie die weite Distanz, die sie von den eigentlichen Spitzenpositionen trennt.⁸ Hier dürfte auch der Grund für die größere Unzufriedenheit mit den Aufstiegschancen (Tab. 2, Nr. 3) zu suchen sein, die sich von denen in Kleinbetrieben faktisch kaum unterscheiden.

Wird ein solches hierarchisches Gefälle als emotional belastend empfunden, weil es die eigene Bedeutung relativiert und ein Gefühl der Distanz, mangelnder Geborgenheit und Einflußlosigkeit hervorruft, dann sind auch Engagement und Zufriedenheit beeinträchtigt, und es wird verständlicher, warum sie gerade in Großbetrieben geringer sind. Die besonders ungünstige Bewertung des Betriebsklimas (Tab. 2, Nr. 4) unter den erfaßten Zufriedenheitsaspekten ist wohl der präziseste Hinweis auf eine schwächere Identifikation bei den eher „zentralistisch“ organisierten Großbetrieben.

Ein zweiter, ergänzender Ansatz zur Erklärung der Zufriedenheitsunterschiede zwischen den Betriebsgrößen stützt sich, statt auf den hierarchischen Aufbau der Großbetriebe, auf ihre Tätigkeits- und Aufgabenstrukturen. Der Ansatz wurde bereits genutzt, um die in Groß- und Kleinbetrieben unterschiedliche Verwertbarkeit während der Lehre erworbener Fähigkeiten zu erklären. Er ging von der Überlegung aus, daß es in Großbetrieben weniger gut gelingt, betriebliche Anforderungen und persönliche Kompetenz aufeinander abzustimmen.

Diese mangelnde Kongruenz von Anforderungen und Kompetenzen, die bei den Befragten in der Feststellung mündet, wenig vom Erlernten nutzen zu können, hat auf emotionaler Ebene Folgen in Form reduzierter Arbeitszufriedenheit. Sie prägt sich vor

allem in der Unzufriedenheit mit den wachsenden Tätigkeiten aus und den geringen Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten ausschöpfen zu können. Fällt es in Großbetrieben aber schwerer, die unterschiedlichen individuellen Fähigkeiten angemessen zu berücksichtigen, dann werden ihre Anstrengungen, die für die Produktivität wichtiger werdende Motivation, Kompetenz und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu nutzen, weniger erfolgreich sein als die von Kleinbetrieben.⁹

Konsequenzen mangelnder Zufriedenheit

Die naheliegende Annahme, Großbetriebe unternähmen keine Anstrengungen, solchen Tendenzen entgegenzuwirken, ist sicher falsch. Es gibt, ganz im Gegenteil, ein reichhaltiges, gerade von Großbetrieben genutztes Repertoire an Mitteln und Methoden, Mitarbeiter enger an das eigene Unternehmen und dessen Ziele zu binden und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Da Existenz und Einsatz solcher Methoden aber auch Hinweise auf die Virulenz bestehender Mängel und Unzulänglichkeiten sind, so dürfte, selbst wenn es gelingt, sie zu kompensieren, der erforderliche Aufwand mit wachsender Betriebsgröße zunehmen. Vor diesem Hintergrund wird verständlicher, warum bei der Suche nach Produktivitätsreserven und effizienteren Unternehmensstrukturen gerade in Großbetrieben die Zahl der Beschäftigten seit mehreren Jahren sinkt. Das darin sich niederschlagende Bemühen, die Produktivität auch durch den Abbau der Arbeitsteilung zu fördern, wird nicht nur durch einen verschärften Wettbewerb, sondern auch durch die gewachsenen schulischen und beruflichen Qualifikationen der Erwerbstätigen gestützt.

Solche vermehrt auf individuelle Kompetenz setzenden Strukturveränderungen sind indes

nicht unabhängig von starken Strömungen in den Industriegesellschaften zu sehen. Sie werden getragen von einer zunehmenden Individualisierung, dem Verlangen nach Authentizität und Selbstverwirklichung, sowie dem Bedürfnis nach Geborgenheit und sinn erfüllten Arbeitszusammenhängen.¹⁰

Derartige Individualisierungsschübe bringen großbetrieblich organisierte Unternehmen von zwei Seiten in Bedrängnis: Die Nachfrage nach ihren in Großserien äußerst effizient erstellten Produkten und Dienstleistungen sinkt, weil deren Uniformität und geringe Anpassungsmöglichkeit den individueller werdenden Kundenwünschen nicht mehr entspricht. Gleichzeitig lehnen es die zunehmend besser qualifizierten Erwerbstätigen ab, sich mit den stark arbeitsteilig organisierten Tätigkeitsabläufen in Großbetrieben zu arrangieren, und deren Anonymität, geringere Flexibilität und mangelnde Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Vorstellungen zu akzeptieren.

Einige Ergebnisse unserer Untersuchung verweisen auf solche sich ändernden Rahmenbedingungen. Das gilt vor allem für die ausgeprägte Orientierung der beruflichen Zufriedenheit an den Inhalten der Berufstätigkeit, an der Möglichkeit hinzuzulernen, am Wunsche, die eigenen Fähigkeiten ausschöpfen zu können, und am Betriebsklima. Selbst bei der Verwertbarkeit des in der Ausbildung Erlernten geht es nur bedingt um dessen praktischen Einsatz. Die für Kleinbetriebe typische hohe Verwertbarkeit und Zufriedenheit weisen vielmehr auf eine größere Übereinstimmung von erworbener beruflicher Identität und betrieblichen Anforderungen hin. Und das bedeutet nichts anderes als eine größere Chance zur beruflichen Selbstverwirklichung.

Angesichts dieser Tendenzen sollte der abnehmende Anteil von Erwerbstätigen in Großbetrieben und ihr Rückzug aus der Berufsausbildung nicht nur negativ beurteilt

werden, mag auch der Verlust an Ausbildungsplätzen in der augenblicklichen Situation schwer zu verkraften sein. Denn um die Zukunft großbetrieblicher Strukturen dürfte es langfristig weniger gut bestellt sein. Ein positiver Aspekt dieser Entwicklung ist aber sicher die größere Berufszufriedenheit der betrieblich ausgebildeten Erwerbstätigen, wie sie typischer eben für Klein- und Mittelbetriebe ist.

Anmerkungen:

¹ Allein im Zeitraum 1985–1994 nahm die Zahl der Beschäftigten in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten insgesamt um gut zehn Prozent ab (Beschäftigtenstatistik: Anteil 1985: 28,80 Prozent; Anteil 1994: 25,74 Prozent; Veränderung 1985–1994: 25,74/28,80 = 89,4 Prozent, das ist eine Abnahme um 10,6 Prozent). Vgl. zu dieser Thematik: o. V.: Ursachen für den Trend zu kleineren Betrieben. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 42.10, IAB-Kurzbericht vom 2. 12. 1988; 1989, S. 153/Leicht, R.; Stockmann, R.: Der langfristige Bedeutungs- und Funktionswandel kleiner Betriebe; Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Mannheim, 1993; Cramer, U.: Klein- und Mittelbetriebe – Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik? In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 20, (1987) 1, S. 15; Autorengemeinschaft „IAB-Betriebspanel“ (Bellmann, L. et al.) Beschäftigungstrends und Geschäftserwartungen in der westdeutschen Wirtschaft. In: Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – Nr. 4/1995 – S. 5–6. Der zu hohe Personalbestand war sowohl 1994 als auch 1995 allein bei Betrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten unter den 11 ausgewiesenen Problemen das größte. Die Beschäftigungserwartungen für die fünf nächsten Jahre fallen daher um so negativer aus, je größer die Zahl der Beschäftigten pro Betrieb ist. Die derzeit bei Großbetrieben ablaufenden Schrumpfungsprozesse sind auch umkehrbar. Wie Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung belegen, verliefen die Verschiebungen innerhalb der Betriebsgrößenklassen in den vergangenen hundert Jahren in Deutschland eher wellenförmig. Vgl.: Leicht, R.; Stockmann, R.: Der langfristige . . . , a. a. O.

² Vgl. zur Konzeption der Erhebung die Einleitung in: Jansen, R.; Stooß, F. (Hrsg.): Qualifikation und Erwerbssituation im geeinten Deutschland. BIBB/IAB-Erhebung 1991/92; Berlin, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, 1993. – Ausgewertet wurden hier nur die Daten der westdeutschen Erwerbstätigen.

³ Vgl. von Henniges, H.: Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von Facharbeitern. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB 182), Nürnberg 1994

⁴ Der gegenwärtig festzustellende Rückgang der Berufsausbildung deutet nicht zwingend auf einen langfristigen Abbau der Ausbildung in Großbetrieben hin, sondern ist möglicherweise nur ein vorübergehendes Phänomen, ein Mittel, den Beschäftigungsabbau für die Belegschaft „schmerzloser“, d. h., mit möglichst wenigen Entlassungen vorstatten gehen zu lassen, indem auf Einstellungen, und sei es die von Auszubildenden, verzichtet wird.

⁵ Vgl. dazu auch Pfeiffer, F.; Blechinger, D.: Verwertbarkeit der Berufsausbildung im technischen Wandel; ZEW-Wirtschaftsanalysen Bd. 3, 1995

⁶ Vgl. Lempert, W.; Thomssen, W.: Berufliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein, Stuttgart 1974, S.134 ff. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, „... daß die Anwendungsmöglichkeit von Qualifikationen um so geringer ist, je größer das bis zur gegenwärtigen Tätigkeit akkumulierte Wissen und Können ist...“ Das trifft sicher für einzelne Qualifikationselemente zu, da deren Anteil bei wachsendem Qualifikationsumfang notwendig abnimmt. Ob jedoch auch der Anteil erworbener aber nicht anwendbarer Qualifikationen bei wachsendem Qualifikationsumfang wachsen muß, ist durchaus fraglich und hängt wohl ganz entscheidend von der Struktur der Arbeitsplätze ab. Da mit steigender Positionshöhe im Betrieb oder auch mit wachsendem beruflichen Abschlußniveau die Zufriedenheit mit den „Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden“ zunimmt (BIBB/IAB-Erhebung), so läßt das eher den Schluß zu, daß höher Qualifizierte – zumindest subjektiv – den Eindruck haben, einen größeren Teil ihrer Qualifikationen verwerten zu können.

⁷ Der in der Tab. 1 etwa dreimal so hohe Anteil von über 5 000 DM verdienenden betrieblich ausgebildeten Erwerbstätigen in Großbetrieben kommt vor allem durch den vergleichsweise geringen Anteil von Frauen in Großbetrieben zustande, die typischerweise geringere Einkommen haben.

⁸ Eine solche, auf die größere Spannweite der Tätigkeitsbedingungen und Gratifikationen aufbauende These zur Erklärung der geringeren Zufriedenheit in Großbetrieben ist allerdings auf eine gewisse Asymmetrie angewiesen. Und zwar muß für die Zufriedenheit die Distanz zur Spitzenposition – das heißt die Zahl der über der eigenen Position liegenden Hierarchieebenen – ausschlaggebender sein, als die unter der eigenen Position liegenden. Eine Mittelposition in einem Großbetrieb, mit einer langen Kette hierarchischer Abstufungen, wäre daher der Zufriedenheit abträglicher, als eine Mittelposition in einem identischen Betrieb mit geringerer hierarchischer Staffelung. – Ausschlaggebend für Zufriedenheitsunterschiede zwischen Klein- und Großbetrieben wäre somit die in Großbetrieben regelmäßig größere Zahl von Hierarchieebenen.

⁹ Vermutlich bestehen in Großbetrieben, wegen der schwierigeren Kontrolle, auch größere Möglichkeiten des Mißbrauchs von solchen für die Effizienz der Arbeit wichtigen Freiräumen.

¹⁰ Vgl. Heidenreich, M.: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: Soziale Welt, Heft 1, 1996, S. 25; Taylor, C.: Das Unbehagen an der Moderne, Frankfurt/M. 1995

Berufsbildung im Lernortverbund oder wie man aus der Not eine Tugend machen kann

Lutz Bauermeister

Hauptgeschäftsführer des Allgemeinen Wirtschaftsverbands Wilhelmshaven-Friesland e. V., Hauptgeschäftsführer NORD-WEST-METALL, Verband der Metallindustriellen des Nordwestlichen Niedersachsens e. V., Geschäftsführer der „Expo am Meer GmbH“, Vorsitzender des Beirats im Modellversuch GoLo

Felix Rauner

Prof. Dr., Universität Bremen, Institut Technik und Bildung ITB, Abt. Berufspädagogik/Elektrotechnik, u. a. Projektleiter der wissenschaftlichen Begleitung für den Modellversuch GoLo

In der Region Wilhelmshaven ist im Bereich der industriellen Metall- und Elektroberufe durch den Modellversuch „GoLo“ ein regionaler Berufsbildungsdialog angestoßen worden. Ausbildung wird dort im Verbund von Klein- und Mittelunternehmen in enger Verbindung mit der Berufsschule von Ausbildern und Lehrern gemeinsam konzipiert und durchgeführt. Dabei ergänzen sich die verschiedenen Berufsbildungspartner in der Ausbildung, daß ihre Schwächen weitestgehend ausgeglichen werden und die Nutzung der jeweiligen Stärken zu einer qualitativen Verbesserung der Ausbildung führt. Das Wilhelmshavener Beispiel zeigt, wie die Umsetzung der Leitidee einer gestaltungsorientierten Berufsbildung mit Hilfe von integrierenden Lern- und Arbeitsaufgaben im Lernortverbund gelingen kann.

Die schwierige Ausgangssituation

In einem vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie und dem Land Niedersachsen geförderten Modellversuch wird unter den besonders schwierigen Bedingungen des wirtschaftlichen Strukturwandels der Küstenregion Wilhelmshaven ein neues Ausbildungsmodell erprobt. Hinter dem Kürzel „GoLo“ verbirgt sich das Projekt „Gestaltungsorientierte Berufsbildung im Lernortverbund“.¹