

— SOFI unter neuer Leitung

Seit dem 27.5.2011 steht dem SOFI ein neues Direktorium vor. Neben PD Dr. Jürgen Kädtler, der im Juni 2011 von der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen zum außerplanmäßigen Professor ernannt wurde, wurden von der Mitgliederversammlung des Instituts PD Dr. Nicole Mayer-Ahuja als Direktorin und PD Dr. Berthold Vogel als Direktor gewählt. Berthold Vogel ist zugleich als Leiter einer Projektgruppe am Hamburger Institut für Sozialforschung tätig. Prof. Dr. Volker Wittke, seit 1996 Direktor des SOFI, wurde von der Mitgliederversammlung zum Präsidenten gewählt und wird dieses Amt künftig zusammen mit dem bisherigen Präsidenten Prof. Dr. Martin Baethge ausüben. Prof. Dr. Michael Schumann, der Ende der 1960er Jahre zu den Gründern des SOFI gehörte und dem Institut seitdem zunächst als Direktor und später als Präsident vorstand, scheidet damit aus dem aktiven Leitungsgeschäft aus. Er wird dem Haus aber in seiner neuen Rolle als „Senior President“ weiterhin als wichtiger Berater und Unterstützer zur Seite stehen.

Die Neubesetzung des SOFI-Direktoriums steht gleichermaßen für Bewahrung und Neuorientierung. Für eine Fortschreibung bester SOFI-Traditionen spricht nicht nur, dass Volker Wittke und Michael Schumann dem SOFI verbunden bleiben, sondern auch, dass Nicole Mayer-Ahuja bereits seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut ist und Berthold Vogel auf eine langjährige Tätigkeit im Institut zurückblicken kann. Von 1989 bis 2002 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter des SOFI. Zudem stärken

die Forschungsprofile der beiden Neugewählten die arbeitssoziologische Tradition des Instituts, obgleich sie durchaus neue Akzente setzen. So ist Berthold Vogel etwa durch Studien zu sozialen Disparitäten in der Arbeitswelt und zu Wohlstandskonflikten, Nicole Mayer-Ahuja durch Arbeiten zu prekärer Beschäftigung im Reinigungsgewerbe und deutsch-indischer IT-Arbeit hervorgetreten. In Hinblick auf das künftige Forschungsprofil des Instituts steht Jürgen Kädtler für die Erforschung von Wechselwirkungen zwischen betrieblicher Arbeit und politischer Ökonomie bzw. Produktionsmodell, die er etwa in Gestalt der Konsequenzen von zunehmender Kapitalmarkt-orientierung auf betriebliche Machtverhältnisse untersucht. Berthold Vogel wird sich für die stärkere Gewichtung einer zeitdiagnostisch orientierten Gesellschaftsanalyse einsetzen, die die praktische Herstellung und die rechtliche Regulation öffentlicher Güter und Dienstleistungen in den Blick nimmt. In Kooperation mit seinen Projekten am Hamburger Institut für Sozialforschung geht es dabei um eine akteursbezogene Wohlfahrtsstaatsforschung. Nicole Mayer-Ahuja schließlich analysiert vor allem Wechselwirkungen zwischen Sozialmodell und betrieblicher Arbeitsgestaltung, wobei sie den Fokus der SOFI-Forschung um eine stärker historische und transnationale Perspektive erweitert. Das neu gewählte Direktorium versteht sich als Kollegialorgan und setzt sich das Ziel, gemeinsam mit allen Kolleginnen und Kollegen die Sichtbarkeit der am Institut betriebenen Forschung noch weiter zu verbessern.

Inhalt:

Titelthema:	SOFI unter neuer Leitung	1
Aus den Projekten:	Industrielle Fachkräfte unter Druck. Das Beispiel der LaborantInnen in der Chemie- und Pharmaindustrie	2
Demografie:	Alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik? Problemlagen und Ansätze in drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft	5
Projektmanagement:	Start des Forschungsprojekts: „Aushandlung interorganisationaler F+E-Projekte – formale und informale Strukturierung“	9
Veröffentlichungen:	Veröffentlichungen von SOFI-MitarbeiterInnen von Mai bis Juni 2011	12
	Personalia	12
	Impressum	12

Fortsetzung von S. 1

Derzeit ist eine Konferenz in Planung, die im Frühjahr 2012 der Frage nachgehen soll, inwiefern wir es derzeit mit einer Verallgemeinerung von Prekarität oder mit einer Spaltung der Arbeitswelt zu tun haben. Dass die Arbeitsgesellschaft keineswegs am Ende ist, halten wir für offensichtlich – mit welchen sozialen Folgen sie sich verändert, ist ein zentraler Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzung, zu dem das SOFI auf der Grundlage reichhaltiger empirischer Befunde wissenschaftlich tragfähige Antworten beitragen will. Das Institut sieht sich auch in Zukunft dem Anspruch einer „öffentlichen Soziologie“ verpflichtet, die Gesellschaftsanalyse explizit mit Gesellschaftskritik verbindet.



Dr. Horst, Prof. Dr. Schumann, PD Dr. Mayer-Ahuja, PD Dr. Berthold Vogel, Prof. Dr. Kädler, Prof. Dr. Wittke, Prof. Dr. Baethge (v. l.)

■ Industrielle Fachkräfte unter Druck

Das Beispiel der LaborantInnen in der Chemie- und Pharmaindustrie

Industrielle Fachkräfte galten lange als ein, wenn nicht als das Rückgrat und als Erfolgsgarant der deutschen Industrie und damit auch des deutschen Produktions- und Sozialmodells. Die in der dualen Ausbildung angelegte Form des arbeitsintegrierten Lernens, die in Fortführung und Weiterentwicklung handwerklicher Traditionen praktische Arbeitserfahrung mit systematischer Einweisung in industrielle Lehrwerkstätten kombinierte, begründete ein Qualifikationsamalgam, das den Erfordernissen „diversifizierter Qualitätsproduktion“ optimal zu entsprechen schien. Darüber hinaus entwickelte die Industrie ein System der Weiterbildung, das den industriellen Fachkräften vielfach den Aufstieg in technische Funktionen als Meister, Techniker oder Ingenieur sicherte. So entstand eine enge Verbindung der Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften und technischem Personal, die der Industrie nicht nur einen zielgenauen Zugriff auf besonders leistungsstarke Nachwuchskräfte erlaubte, sondern wesentlich zur (hohen) Attraktivität einer Ausbildung und Berufslaufbahn als Industriefachkraft beitrug. Mit dem Übergang zu einer Wissensgesellschaft steht diese Schlüsselposition vielerorts

infrage, zumindest gerät sie unter Anpassungsdruck.

Neben dem sektoralen Strukturwandel, der zu einem generellen Rückgang industrieller Facharbeit im weiteren Sinne führt, werden dafür vor allem drei Entwicklungen in Anschlag gebracht: die zunehmende Bedeutung kognitiv-analytischer und sozial-kommunikativer Kompetenzen zulasten im engeren Sinne berufspraktischer Fähigkeiten und Fertigkeiten; die Einschränkung beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten sowie die zunehmende Akademisierung von Belegschaftsstrukturen gerade in wissens- und innovationsintensiven Branchen und Sektoren. Als Folge dieser Entwicklungen drohen – so ein verbreiteter Eindruck – die vormaligen Kerngruppen des deutschen Produktionsmodells „im zunehmend stigmatisierten Bereich des Vorakademischen“ (Bittlingmayer 2006: 345) endgelagert zu werden.

Laborantinnen – Fachkräfteelite unter Druck?

Die Gruppe der Laborantinnen und Laboranten verdient unter diesen Perspektiven aus mehreren Gründen besondere Beachtung. Zum einen galt sie wegen der Wissenschaftsnähe

ihrer Tätigkeit seit jeher als eine Art Elitegruppe, sowohl in der Unternehmensperspektive als auch im eigenen beruflichen Selbstverständnis. Das schlug sich unter anderem darin nieder, dass der im Jahr 1987 abgeschlossene Bundesentgelttarifvertrag für die chemische Industrie (BETV) allein für die LaborantInnen die Entgeltgruppe E7 (daher „Laborantengruppe“) als Eingangsgruppe vorsieht, während alle übrigen Beschäftigten mit 3 bzw. 3½-jähriger Berufsausbildung in der (niedrigeren) E6 landen. Dies ist umso bemerkenswerter, als der übliche „Frauenmalus“ hier nicht durchschlägt. LaborantInnen rangieren über Chemikanten und Handwerkern, obwohl sie – anders als jene – mehrheitlich weiblich sind.

Zum anderen schlagen die mit dem Übergang zu einer Wissensgesellschaft assoziierten Entwicklungen gerade in dem Laborbereich zu Buche. Mit kombinatorischer Chemie und Molekularbiologie gewinnen neue abstrakte Wissensarten an Bedeutung, und die handwerklich-experimentellen Bestandteile von Laborarbeit treten in den Hintergrund. Heute wird vor allem kombiniert, abgelesen, elektronisch erfasst und interpretiert und

kaum noch „gekocht“. Zudem kommt mit der Einführung des Bachelors ein neuer akademischer Qualifikationsabschluss in der Zwischenzone zwischen promovierten Chemikern und Labortechnikern ins Spiel. Zusammengekommen ergeben die Bedeutungszunahme abstrakt-kognitiver Wissensbestände, der Bedeutungsverlust praktischer Fertigkeiten und das Angebot eines tiefer angesetzten Akademikerprofils eine Konstellation, in der die Frage nach der Perspektive von dualer Laborantenausbildung und Laborantenposition durchaus aufgeworfen ist.

Laborantenbeschäftigung – stabil bis steigend

Die Entwicklung von Beschäftigungs- und Ausbildungszahlen signalisiert zunächst einmal Entwarnung (vgl. Abb. 1). Die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten ChemielaborantInnen hat zwischen September 1999 und September 2010 um gut 7 Prozent zugenommen, bei einer Steigerung des Frauenanteils von 53 auf 57 Prozent (IAB). Für BiologielaborantInnen kann bei niedrigerem Ausgangsniveau eine entsprechende Entwicklung unterstellt werden (vgl. Abb. 2).

Die Ausbildungszahlen in beiden Berufen nahmen seit den 1990er Jahren überkonjunkturell zu, bei den Chemielaborantinnen kurzfristig unterbrochen in akuten Krisenjahren. Zahlenmäßig erweist sich die Berufsgruppe der LaborantInnen nicht nur als stabil, sie nimmt vielmehr zu. Dem entsprechen die Ergebnisse von Erhebungen auf der betrieblichen Ebene: Personalmanager und operative Führungskräfte zeigen sich als überzeugte Verfechter der dualen Ausbildung in diesem Bereich, mit deutlicher Reserve gegenüber dem Bachelorabschluss. Äußerungen wie „der Bachelor ist international auf uns heruntergeregnet – wir sind damit nicht glücklich“ bzw. „keiner hat sich den Bachelor herbeigewünscht, aber jetzt müssen wir sehen, wo er hinpasst“, stehen für diese Haltung. Sie bestätigen die Ergebnisse aus unseren Erhebungen Ende der 1990er Jahre, als Manager mit Erfahrungen mit dem Bachelor im internationalen Rahmen dieselbe Haltung zum Ausdruck brachten und den Bachelor für die Zukunft allenfalls als BilliglaborantInnen in

Betrachtung zogen, da seine Ausbildung, anders als die von Laboranten, nicht von den Unternehmen bezahlt werden muss. Bislang schlägt ein Vorteil offenkundig nicht durch. Eher deutet sich die Kombination beider Profile im Rahmen dualer Studiengänge an.

Qualifikationsprofile von LaborantInnen – in Bewegung mit steigender Tendenz

Die stabile, eher positive Entwicklung der Laborantenbeschäftigung geht mit starken Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an Laborantigkeiten einher. Diese werden von Führungskräften durchweg und von LaborantInnen deutlich überwiegend als Steigerung und Dynamisierung bi-

lanziert. Als vorrangige Veränderungsimpulse werden von den Beschäftigten vor allem vermehrte Dokumentationspflichten (73 Prozent), Technisierung von Abläufen (63 Prozent), gesteigerte Anforderungen an die Qualitätssicherung (47 Prozent) sowie komplexere und anspruchsvollere Aufgaben (43 Prozent) genannt, als vorrangige Kompetenzfelder Selbstorganisationsfähigkeit (62 Prozent), Teamfähigkeit (57 Prozent), EDV-Kenntnisse (43 Prozent), chemisches Fachwissen (31 Prozent) und Gerätetechnik (28 Prozent). Die stark zunehmende Bedeutung externer Zertifizierungsanforderungen, insbesondere seitens der U.S.-Food-and-Drug-Administration (FDA), sowie die zunehmende Bedeutung variierender

Abb. 1: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte ChemielaborantInnen

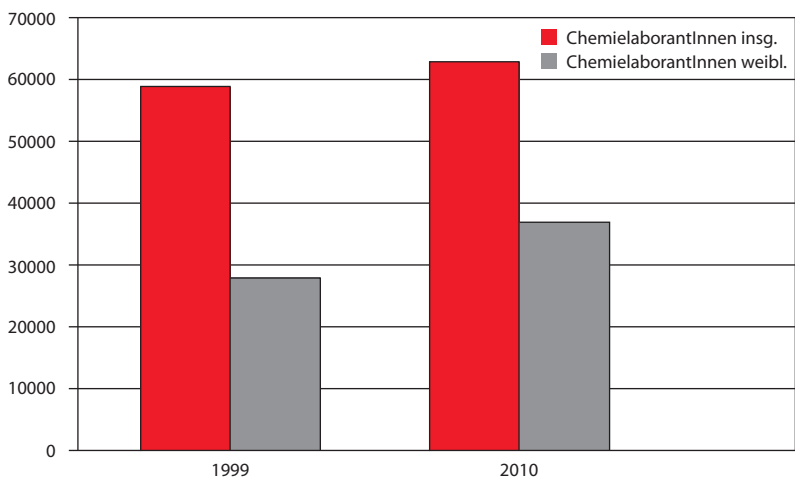
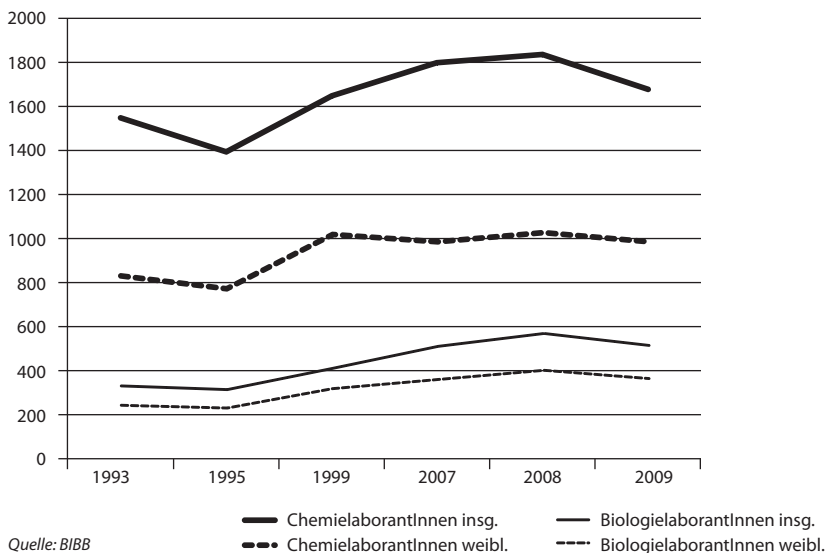


Abb. 2: Ausbildungsabschlüsse von LaborantInnen



Fortsetzung von S. 3

Projektstrukturen werden hier als besonders wichtige Aspekte der skizzierten allgemeinen Tendenzen erkennbar. Dabei geht die Veränderung der Qualifikationsanforderungen durchaus mit einer Zunahme von standardisierten Abläufen und Routinetätigkeiten einher, der aber in der Regel gesteigerte Anforderungen in den genannten anderen Punkten gegenüberstehen. Sie setzen die Tendenz steigender Qualifikationsanforderungen nicht außer Kraft, sondern werden eher als Zunahme von Arbeitsbelastung wahrgenommen (26 Prozent).

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die befragten Beschäftigten praktisch ausnahmslos die Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung sowohl für das berufliche Mithaltenkönnen (94 Prozent) wie für die persönliche Entwicklung (96 Prozent) betonen. Bemerkenswert ist allerdings die relative Bedeutung, die verschiedenen Lernmedien und Lernorten dabei zugemessen wird (vgl. Abb. 3).

Die mit weitem Abstand wichtigste Form der Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen ist der Erfahrungsaustausch mit BerufskollegInnen, der mit Abstand wichtigste Lernort die alltägliche Arbeit im Labor. Das korrespondiert mit einer positiven Bewertung der Zusammenarbeit mit den KollegInnen durch über 90 Prozent der Befragten. Andere Formen der Weiterbildung sind damit nicht unwichtig, sie entfalten Wirkung, aber nur bezogen auf und in Verbindung mit dem alltäglichen beruflichen Kommunikations- und Arbeitskontext. Sie setzen eine entsprechende Arbeitsorganisation und die geteilte berufliche Bezugsbasis voraus.

Ungleiche Teilhabechancen bei Labortätigkeit

Was bedeutet nun den LaborantInnen ihre Arbeit unter der Perspektive beruflicher Teilhabe. Darunter verstehen wir im Anschluss an die Arbeiten Amartya Sens die tatsächlichen Aussichten von Individuen, selbst gesteckte Ansprüche in der Arbeit und an die Arbeit zu verwirklichen. Hält man sich an die geäußerte Arbeitszufriedenheit, so ergibt sich ein überaus positives und bemerkenswert einheitliches Bild. Rund 90 Prozent der Befragten sind mit ihrer Arbeit insgesamt eher zufrieden oder

Abb. 3: Berufliche Weiterbildung

Wichtigster Aspekt des beruflichen Lernens	N = 133
Einweisung, Einarbeitung	21 %
Interne Weiterbildung	21 %
Externe Weiterbildung	19 %
Fachliteratur, Internetrecherche	6 %
Eigenes Experimentieren	18 %
Alltägliche Arbeit	40 %
Erfahrungsaustausch mit KollegInnen	64 %
Aufgabenwechsel/Arbeitsplatzrotation	9 %

Quelle: Kurz/Neumann – SOFI Göttingen

sehr zufrieden. Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten sind dabei minimal. Allerdings ist Zufriedenheit kein sehr zuverlässiges Maß für Teilhabe im hier zugrunde gelegten Sinne. Ob jemand zufrieden ist, weil alles gelingt oder weil es schließlich nicht so schlimm gekommen ist wie erwartet, sieht man der pauschalen Antwort nicht an.

Hinweise auf deutliche Unterschiede hinter dem einheitlich positiven Gesamturteil ergibt insbesondere die Frage nach der Beurteilung der eigenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Jeweils die Hälfte der befragten LaborantInnen bewertet diese entweder als eher gut und sehr gut oder aber als eher schlecht und sehr schlecht. Dabei spielen Unterschiede zwischen Altersgruppen, aber auch zwischen Männern und Frauen kaum eine Rolle. Gravierend schlägt dagegen der Unterschied zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung zu Buche. Während rund 60 Prozent der befragten Vollzeitbeschäftigten ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten positiv sehen, ist es bei den Teilzeitbeschäftigten gerade noch ein Viertel. Teilzeit ist also auch im Labor ein definitives Karrierehindernis. Und insgesamt bleibt festzuhalten, dass rund die Hälfte aller LaborantInnen sich von beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten eher ausgeschlossen sieht.

Die Feststellung, dass die Zunahme von Routinetätigkeiten in der Regel durch gegenläufige Tätigkeitsanforderungen an anderer Stelle kompensiert wird, verweist auf eine egalitäre Tendenz der Arbeitsorganisation innerhalb von Laboren. Der Personaleinsatz

beruht auf Teamarbeit mit tendenziell einheitlichen Aufgabenprofilen. Jede/-r bekommt von den nieder- wie von den höherwertigen Tätigkeiten seinen/ihren Teil ab, zumindest auf Dauer. Unterschiede gibt es daher weniger innerhalb als vielmehr zwischen unterschiedlichen Laboren. Dort wo die Routineanalyse in spezifischen Servicelaboren konzentriert wurden, sind tendenziell alle Beschäftigten überwiegend mit Routinetätigkeiten beschäftigt. Da zwischen unterschiedlichen Laboren kaum Personalaustausch stattfindet, besteht hier eine Tendenz zur Verfestigung von Segmentierungslinien. Diese werden dort zusätzlich vertieft, wo die Separierung von Servicelaboren mit tariflichen Sonderkonditionen verbunden wird. Hier ergeben sich Ansätze zu „Laborantinnen zweiter Klasse“.

Darüber hinaus gibt es deutliche Hinweise darauf, dass die Tage von LaborwerkerInnen und Beschäftigten ohne einschlägigen Berufsabschluss im Labor gezählt sind. Der bei gewissen Tendenzen zur Binnendifferenzierung insgesamt gut behaupteten Position der LaborantInnen entspricht eine Schließung nach unten. Ohne Laborantenausbildung wird man als NichtakademikerIn in den Laboren nichts mehr.

Fazit: Stabile Kompetenzen unter Ökonomisierungsdruck

Gegenüber den mit Tendenzen zu einer Wissensgesellschaft assoziierten Herausforderungen erweist sich die berufliche Position von Chemie- und BiologielaborantInnen ausgesprochen stabil. Das Relevantwerden neuer Wissensarten, die schwindende Bedeutung praktisch-handwerklicher

Fertigkeiten, die Intensivierung und Variabilisierung von Projektarbeit verändern und dynamisieren die Anforderungen an das Kompetenzprofil von LaborantInnen, sie destabilisieren das betreffende Berufs- und Ausbildungsprofil aber nicht. Zur Bewältigung der betreffenden neuen Anforderungen setzen die operativ verantwortlichen Führungskräfte in Chemie- und Pharmaunternehmen auf duale Ausbildung und LaborantInnen und nicht auf das neue akademische Angebot des Bachelors. Und im Rahmen von Innovationsarbeit im Bereich der frühen Forschung und Entwicklung bleiben LaborantInnen als wesentliche Mitträger von Innovation bedeutsam und anerkannt, Beispiele für jene „invisible hands“ der Innovation, die seit der Inbetriebnahme des Super-Teilchenbeschleunigers LHC in den einschlägigen wissenschaftlichen Debatten wieder vermehrte Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

Das bedeutet allerdings nicht, dass LaborantInnenpositionen nicht unter Druck ständen. Nur hat dieser Druck wenig mit Wissensgesellschaftlichkeit und neuen Kompetenzanforderungen zu tun. Hier kommt vielmehr die als „Ökonomisierung“ wahrgenommene verstärkte Ausrichtung von Unternehmensstrategien an Finanzmarktrationalität zum Tragen, die sich auf der Arbeitsebene in detaillierten Kennzif-

fernvorgaben, engen Monitoringsystemen und nicht zuletzt in mehr oder weniger kontinuierlichen Restrukturierungen niederschlägt. Im Zeichen der Neudefinition von Kernkompetenzen werden – wie etwa im Fall der ehemaligen Zentralforschung in traditionellen Großchemieunternehmen – Laborbereiche nicht wegen mangelnder Leistungsfähigkeit überflüssig, sondern weil die Leistungsfähigkeit im neuen Geschäftsprofil nicht mehr zählt. Oder bislang interne Funktionsbereiche werden verselbstständigt und in eine Dienstleistungsperipherie mit niedrigeren Entgelt- und Beschäftigungsstandards ausgelagert, wie im Fall der bereits angesprochenen Servicelabore. In diesen Fällen werden Arbeitsbedingungen verschlechtert, und Arbeitsplätze gehen verloren, nicht selten ohne soziale Absicherung oder Kompensation. Und schließlich geraten Laborbeschäftigte dort unter hohen Arbeits- und Zeitdruck, wo – wie bevorzugt in marktnahen Entwicklungsbereichen – Tätigkeiten als exakt planbar unterstellt und entsprechend gesteuert werden, obwohl sie mit beträchtlicher Ungewissheit behaftet sind. Diese Ungewissheit wird dann in der Form kumulativ steigender Arbeitsbelastung allein auf die Beschäftigten verlagert. Solche Tendenzen dominieren bis auf Weiteres nicht das Berufsbild von LaborantInnen und

seine Perspektiven. Sie sind allerdings auch keine bloße Randerscheinung. Und sie markieren tatsächliche Gefährdungen der LaborantInnenposition, die nicht in der Unzulänglichkeit von Kompetenzen bestehen, sondern in ökonomischen Rahmenbedingungen, die diese Kompetenzen unterminieren können.

Literatur:

Bittlingmayer, Uwe H. (2006): „Aber das weiß man doch!“ Anmerkungen zur Wissensökonomie. In: Ders./Bauer, Ullrich (Hg.) 2006: Die „Wissensgesellschaft“. Mythos, Ideologie oder Realität? Wiesbaden, S. 323–352.

Informationen zum Projekt

Projekttitel: Industrielle Fachkräfte under pressure: Qualifikationsentwicklungen und innerbetriebliche Arbeitsmarktsegmentation am Beispiel von Laborbeschäftigten in der Chemie- und Pharmaindustrie

Projektverantwortlich: Prof. Dr. Jürgen Kädtler

Projektteam: Dr. Constanze Kurz, Dr. Uwe Neumann

Gefördert durch: Hans-Böckler-Stiftung

**Alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik?
 Problemlagen und Ansätze in drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft**

Von Knut Tullius/Jürgen Kädtler

Es gilt als unstrittig, dass betriebliche Arbeits- und Beschäftigungssysteme in Deutschland in naher Zukunft mit einem zwar regional ungleich verteilten, aber insgesamt schrumpfenden Arbeitskräfteangebot und mit durchschnittlich älteren Belegschaften zu tun haben werden, in denen überdies die Anteile von Frauen und Migranten ansteigen werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, Bellmann et al. 2007). Dieser erwerbsdemografische Wandel hat freilich in unterschiedlichen Sek-

toren, Branchen und Tätigkeitsfeldern unterschiedliche Auswirkungen auf die Betriebe und die Beschäftigten. So tritt etwa die öffentlich viel diskutierte Fachkräfteknappheit in Branchen und beruflichen Einsatzfeldern sehr unterschiedlich zutage – wenn überhaupt (vgl. dazu Baethge et al. 2010; Brenke 2010). Generalisierende Aussagen über die Auswirkungen der demografischen Entwicklung sind insofern wenig hilfreich; zumindest ist eine branchenbezogen differenzierende Analyse sowohl der möglichen Folgen wie auch der betrieblichen Handlungsmög-

lichkeiten angezeigt. Einer solchen differenzierenden Analyse widmete sich ein gemeinsam vom SOFI und der Universität Kassel durchgeführtes Forschungsprojekt. Mittels einer standardisierten Befragung von Geschäfts- und Personalleitungen und Betriebsräten sowie elf betrieblichen Fallstudien in der Chemie- und Pharmaindustrie, der Metall- und Elektroindustrie und im Einzelhandel untersuchte das Projekt u. a. die branchen- und betriebspezifische Relevanz des „Demografieproblems“ und die bisher verbreiteten Gestaltungsmaßnahmen einer „demo-

Fortsetzung von S. 5

grafieorientierten“ Arbeits- und Personalpolitik! Die hier ausschnittsweise dargestellten Befunde beziehen sich vor allem auf Ergebnisse der standardisierten Befragung.

1. Branchenspezifische Problemlagen

Bereits ein Blick auf die Altersstrukturen auf Branchenebene zeigt deutliche Unterschiede in der Zusammensetzung der Belegschaften und damit „objektiv“ unterschiedliche Lagen in der Metall- und Elektro-, der Chemie- und Pharmaindustrie sowie im Einzelhandel auf (vgl. Abb. 1). Die Altersstrukturprofile in den beiden Industriebranchen sind durch eine deutliche „Rechtsverschiebung“ und überproportional viele Beschäftigte in den Altersgruppen 40+ gekennzeichnet. Demgegenüber zeigt die Altersstruktur im Einzelhandel eine „zweigipfelige“ Form mit überdurchschnittlich vielen jüngeren und deutlich weniger älteren Beschäftigten.

In der Chemie- und Pharmaindustrie ist die Wahrnehmung der betrieblichen Akteure, dass im Gefolge des demografischen Wandels personalwirtschaftliche Probleme auf die Betriebe zukommen, stärker ausgeprägt als in

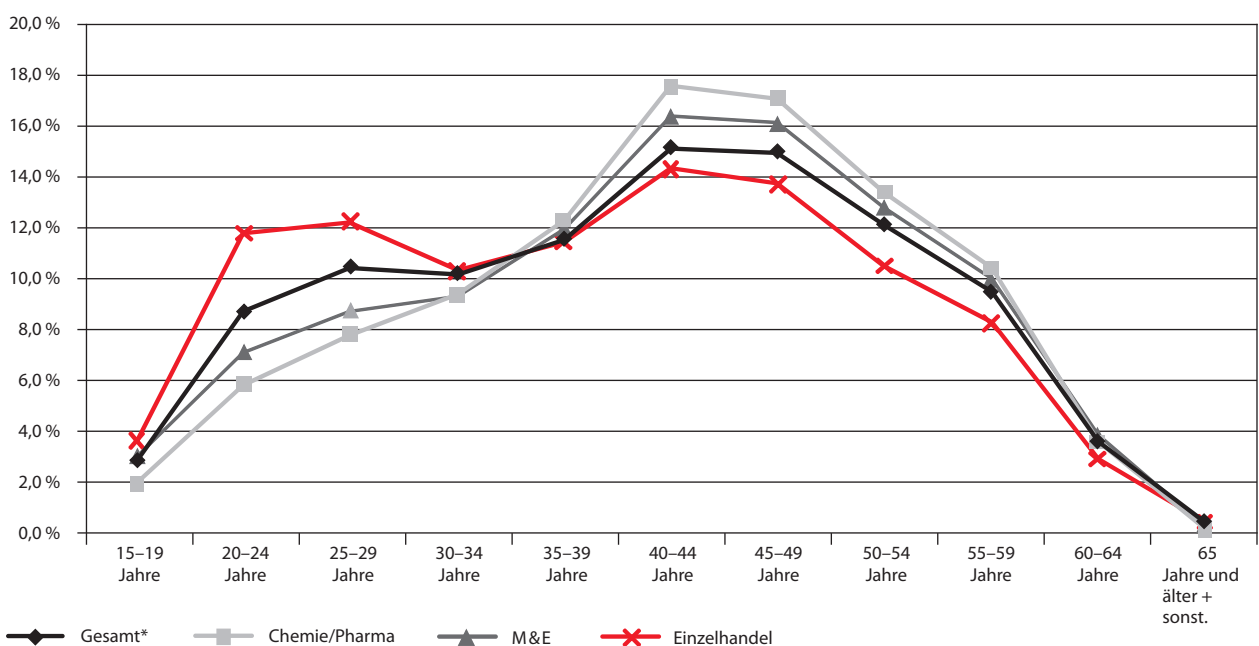
den Betrieben der beiden anderen Branchen. Sieht man sich die einzelnen Problemfelder an, dann steht in der Metall- und Elektroindustrie der Fachkräftemangel bzw. der Know-how-Verlust eindeutig im Vordergrund der betrieblichen Problemwahrnehmung; in der Chemie- und Pharmaindustrie ist das Belastungsproblem bzw. die Problematik der Leistungseinschränkungen fast genauso stark ausgeprägt. Im Einzelhandel spielen beide Aspekte eine deutlich geringere Rolle, auch wenn die Frage der Arbeitskräfteverversorgung dort zu einem anwachsenden Problem wird – hauptsächlich beschränkt allerdings auf quantitativ an Bedeutung verlierende Vertriebsformen. Wenn im Handel überhaupt Kompetenzverluste erwartet werden, dann hinsichtlich des fehlenden Nachwuchses (für Führungskräftepositionen, z. B. Filialleitungen). Diese Unterschiede in den Problemlagen und -wahrnehmungen lassen sich als Ausdruck der Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsformen, Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsanforderungen dieser Branchen (und deren Dynamik in den vergangenen 20 Jahren) interpretieren. Hier – in der Metall- und Elektroindustrie und zunehmend auch

in der Chemie- und Pharmaindustrie – qualifizierte Produktions- und Angestelltentätigkeiten unter regelmäßig körperlich und/oder psychisch belastenden Arbeitszeit- und Prozessbedingungen in Vollzeitverhältnissen, in denen sich Arbeitsbelastungen im Erverbsverlauf akkumulieren. Dort – im Einzelhandel – ein verbreiteter Trend zu geringer qualifizierter Dienstleistungsarbeit, die zwar mit körperlichen wie psychischen Belastungen verbunden ist, die aber nicht zuletzt wegen der typischen, überwiegend „weiblichen“ Erverbsverlaufsmuster (Teilzeitarbeit, Familienpausen) nicht so akkumulieren, dass sie gravierende Probleme für die Personalbewirtschaftung der Betriebe mit sich brächten. Eine Ausnahme stellen hier aufgrund der Tätigkeiten (Kommissionierung, Verladearbeiten) und Arbeitsbedingungen (Schichtarbeit, [männliche] Vollzeitarbeit) die Logistikbetriebe des Handels dar.

2. Ansätze alter(n)sgerechter Arbeits- und Betriebspolitik

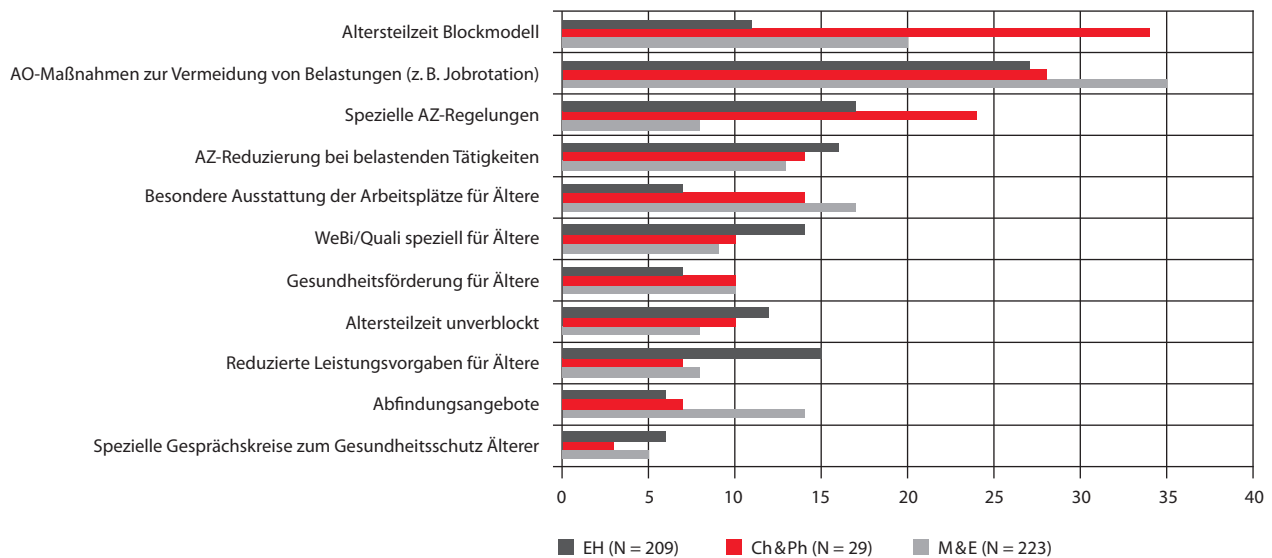
Die durch gesetzgeberische Eingriffe in den letzten Jahren geforderte Verlängerung des Erverbslebens dürfte unter den Bedingungen des demo-

Abb. 1: Altersstrukturen im Branchenvergleich (Anteile der Beschäftigten einzelner Altersgruppen an allen Beschäftigten der Branche in %), 2009



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010, Stichtag 30.06.2009; eigene Darstellung. * Alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.

Abb. 2: Verbreitung altersgerechter Maßnahmen (50+) nach Branche, in % der Betriebe 2009/2010²



Quelle: Eigene Befragung

grafischen Wandels und fortgesetzter (Informations-)Technisierung, steigender Wissensintensität der Arbeit, Flexibilisierung und organisatorischer Restrukturierung nur dann zu bewältigen sein, wenn die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen so gestaltet sind, dass sie die Gesundheit und die Qualifikationen der Beschäftigten erhalten bzw. verbessern. In unserer Untersuchung haben wir im Hinblick auf die Verbreitung von betrieblichen Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen zwischen zwei Typen unterschieden: erstens *altersgerechte* bzw. *altersdifferenzierte* Maßnahmen, d. h. solche, die implizit oder explizit auf die Altersgruppe der bereits Älteren – nach landläufiger Abgrenzung: die 50-Jährigen und Älteren – gerichtet sind, zweitens *alternsgerechte* Maßnahmen, d. h. solche, die geeignet sein können, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten unabhängig von Alter oder Altersgruppe auf Dauer zu erhalten und zu verbessern. Während die Maßnahmen des ersten Typs auf die letzte Erwerbslebensphase und den Rentenübergang zielen, haben die Maßnahmen des zweiten Typs im Prinzip die gesamte Erwerbslebensphase im Blick.

Sieht man sich mit Blick auf die hier untersuchten Branchen die Verbrei-

tung von Maßnahmen des ersten Typs an, dann zeigt sich, dass die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Älterer (50+) in der betrieblichen Praxis weiterhin allenfalls ein Randthema ist (vgl. Abb. 2). In allen drei Branchen am weitesten (zwischen einem Viertel und einem Drittel der Betriebe) verbreitet sind arbeitsorganisatorische Maßnahmen, wie z. B. Arbeitsplatzrotation, um damit einen Belastungsausgleich zu erzielen. Einen nach wie vor hohen Stellenwert hatte zum Befragungszeitpunkt Ende 2009/Anfang 2010 die Blockvariante der Altersteilzeit – vor allem in der Chemie- und Pharmaindustrie; dort spielen auch besondere Arbeitszeitregelungen für Ältere, z. B. aufgrund tariflicher Regelungen zur Schichtarbeit, eine gewisse Rolle. Vor allem hinsichtlich gezielter betrieblicher Qualifizierungsangebote, die auf die Lernbedürfnisse Älterer ausgerichtet sind, oder im Hinblick auf Gesundheitsförderung oder Gesundheitsschutz für Ältere passiert in den Betrieben wenig. Und wo etwas geschieht, geht das in aller Regel auf das Engagement einzelner Personen zurück, häufig in Verbindung mit öffentlichen Fördermaßnahmen.

Ein wenig besser sieht es mit Blick auf Maßnahmen des zweiten Typs aus (vgl. Abb. 3): Formalisierte und nonformale Weiterbildungsangebote sind in allen drei Branchen weit verbreitet. Auch

Arbeitszeitregelungen, die flexibel auf Belastungswirkungen reagieren können, finden sich ebenso in nahezu der Hälfte aller Betriebe, wie eine alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung und altersgemischte Arbeitsgruppen. In (nur) etwa einem Drittel der Betriebe finden sich darüber hinaus arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die geeignet sein können, einseitige (körperliche) Belastungen zu vermeiden. Auffallend ist, dass Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder zur Adressierung der immer mehr an Be-

Informationen zum Projekt

Projekttitel: Potenziale einer altersdifferenzierten und alternsgerechten Betriebs- und Tarifpolitik zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer

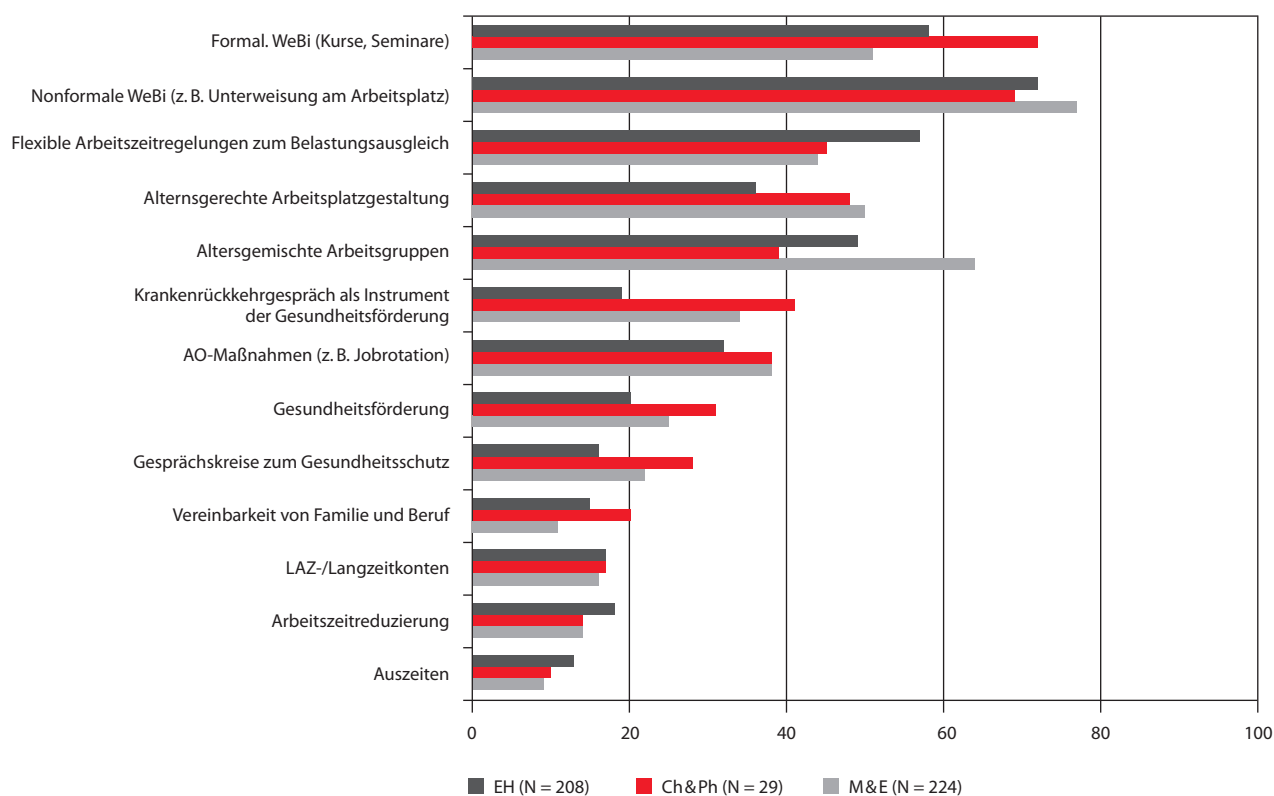
Projektverantwortlich: Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel) in Kooperation mit Prof. Dr. Jürgen Kädtler (SOFI Göttingen)

Projektbearbeiter: Dipl.-Pol. Johannes Freidank, Johannes Grabbe M.A. (Universität Kassel); Dr. Knut Tullius (SOFI Göttingen)

Gefördert durch: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Fortsetzung von S. 7

Abb. 3: Verbreitung *altersgerechter* Maßnahmen nach Branche, in % der Betriebe 2009/2010



Quelle: Eigene Befragung

deutung gewinnenden Vereinbarkeitsproblematik (Familie und Beruf; Auszeiten) in den Betrieben – anders als in öffentlichen Debatten – keine nennenswerte Rolle spielen.

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie und teilweise auch der Metall- und Elektroindustrie deutlich mehr Ansätze für eine alters- und altersgerechte Arbeits- und Betriebspolitik aufweisen, als der Einzelhandel. Dies hat neben der höheren Dringlichkeit, die sich aus den „objektiven“ Strukturmerkmalen und Dynamiken der Branche ergibt, auch mit tarifpolitischen Anstößen in diesen beiden Industriebranchen in den 2000er Jahren zu tun (vgl. Freidank et al. i.E.).

3. Fazit

Die Mehrzahl der Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie, in der Chemie- und Pharmaindustrie und im Einzelhandel sieht sich gegenwärtig noch nicht gravierend vom demografischen Wandel betroffen. Die Bestandsaufnahmen in den drei Branchen zeigen aber auch, dass der demografische

Wandel vor allem zukünftig an Relevanz in den Betrieben gewinnen wird. In welchem Umfang und in welcher Form dies geschieht, ist zwischen den Branchen unterschiedlich ausgeprägt. Diese Unterschiede in den Problemlagen und -wahrnehmungen sind Ausdruck der Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsformen, Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsanforderungen dieser Branchen. In den Betrieben aller drei Branchen finden sich durchaus praktische Beispiele von Gestaltungsmaßnahmen, die geeignet sein können, die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten zu verbessern, auch wenn wichtige Felder (Arbeitsorganisation, Gesundheit, Work-Life-Balance) deutlich unterentwickelt bleiben. Eine auf die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits älterer Beschäftigter orientierte Arbeits- und Betriebspolitik fristet in den Branchen nach wie vor ein Schattendasein. Während dies für das Feld der Weiterbildung seit Längerem bekannt ist, zeigt unsere Untersuchung, dass dies auch andere wichtige Gestaltungsfelder, wie z. B. Gesundheitsförderung, Ergo-

nomie und Arbeits(zeit)organisation betrifft.

Anmerkungen

¹ Vgl. dazu auch die Beiträge von Kädtler et al. (2009) und Freidank et al. (2009). Der Forschungsbericht zum Projekt (Freidank et al. i.E.) erscheint im Spätsommer 2011 in der Reihe INQA-Berichte, herausgegeben von der Initiative Neue Qualität der Arbeit und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

² Es handelt sich bei den im Text präsentierten Ergebnissen der von uns durchgeführten Befragung um gewichtete, repräsentative Daten für die drei Branchen auf der Grundlage der Angaben der Geschäfts- bzw. Personalleitungen in den Betrieben. Aufgrund der Erhebungsmethode (Onlinebefragung, ergänzt um Telefoninterviews) sind allerdings gewisse Verzerrungen nicht auszuschließen; auch ist im Falle der Chemieindustrie die geringe Stichprobengröße zu beachten.

Literatur

Baethge, M./Laging, J./Philipps, V./Wieck, M. (2010): Perspektiven von Ausbildung und Arbeit im demografischen Wandel. In: Mitteilungen aus dem SOFI, Ausgabe 10, 4. Jahrgang, S. 1–5.

Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2007): Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB-Kurzbericht 21/2007.

Brenke, K. (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: Wochenbericht des DIW Berlin, 46/2010, S. 2–15.

Bundesagentur für Arbeit (2010): Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgew. Wirtschaftszweigen (WZ 2008) x Alter. Statistik Datenzentrum. Nürnberg.

Freidank, J./Grabbe, J./Kädtler, J./Schroeder, W./Tullius, K. (2009): Altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik in der Krise (?). In: Mitteilungen aus dem SOFI, Ausgabe 8, 3. Jahrgang, S. 8–10.

Dies. (i. E.): Potenziale altersgerechter und altersdifferenzierter Betriebs- und

Tarifpolitik. Forschungsbericht. Berlin/Dortmund. im Erscheinen

Kädtler, J./Kuhnt, A./Schroeder, W./Tullius, K. (2009): Demographie als Thema der Betriebs- und Tarifpolitik. Zum Projekt „Potentiale altersgerechter und altersdifferenzierter Betriebs- und Tarifpolitik“. In: Mitteilungen aus dem SOFI, Ausgabe 6, 3. Jahrgang, S. 5–7.

Statistisches Bundesamt (2009): Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. Wiesbaden.

Start des Forschungsprojekts: „Aushandlung interorganisationaler F+E-Projekte – formale und informale Strukturierung“

Das Projekt „Aushandlung interorganisationaler F+E-Projekte – formale und informale Strukturierung“ ist von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) mit einer Laufzeit von drei Jahren bewilligt worden und wird im Juli 2011 seine Arbeit aufnehmen. Das Vorhaben setzt eine Forschungslinie fort, die sich mit temporären Organisationen und den Anforderungen projektförmig organisierter Arbeit, insbesondere mit wissensintensiven Projekten beschäftigt.

Von Peter Kalkowski

Projektfizierung von Arbeit und Organisation

Die fortschreitende Projektfizierung von Arbeit und Organisation gilt inzwischen als Merkmal moderner Ökonomien (Ekstedt 2009, Lundin/Midler 1998). Sie wird auch als neue Phase oder „neuer Geist des Kapitalismus“ dechiffriert (Boltanski/Chiapello 2003, Sennett 2000, Lundin/Söderholm 1998). Wissenschaftliche Aussagen zum Management von Projekten sind aber nahezu ausschließlich „entweder modellgetrieben und normativ ausgerichtet oder sie geben – sofern überhaupt empirisch fundiert – nur einen oberflächlichen Eindruck von der tatsächlichen Projektmanagementpraxis“ (Sydow 2009). Unsere eigenen Untersuchungen in diesem Themen-

feld galten bisher Projekten, die in einzelnen Organisationen durchgeführt wurden (Kalkowski/Mickler 2005, 2009; Kalkowski 2004, 2010, 2011). In dem neuen Vorhaben geht es dagegen um Projekte, in denen mehrere Unternehmen gemeinsam Forschung und Entwicklung betreiben, sowie um die Chancen, Risiken und Koordinationsanforderungen, die sich mit solchen Projekten verbinden.

Öffnung von Innovationsprozessen

Anlass dieser Ausweitung des Untersuchungshorizonts war die Beobachtung aus unseren früheren Untersuchungen, dass die kooperative Bewältigung von Innovationsanforderungen mit externen Partnern für viele Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen hat. Zum Teil wurden *interorganisational* Projekte als die große neue Herausforderung an das Projektmanagement bezeichnet. In Übereinstimmung damit konstatieren neuere internationale Studien einen Trend zur Öffnung von Innovationsprozessen (Chesbrough 2003, Chesbrough et al. 2007, Gassmann/Enkel 2006). Während in der Vergangenheit, im „Schumpeter-Paradigma“, ein geschlossener Innovationsansatz dominierte, der den Unternehmen die exklusive Kontrolle über ihre Innovationen sicherte und entsprechende Innovationsrenditen ver-

sprach, stellen diese Studien fest, dass *temporäre* Kooperationen zwischen selbstständigen Unternehmen (interorganisationale Projekte) mittlerweile zu einem relevanten Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und Standorte geworden sind und es wahrscheinlich künftig in noch stärkerem Maße sein werden (Teece 1986, Powel et al. 1996, Doz/Hamel 1998, Dyer/Singh 1998). Das gilt in besonderer Weise für *wissensbasierte* Branchen und Unternehmen, die neue Produkte angesichts der erforderlichen Ressourcen, der Vielfalt der zu integrierenden Wissensbestände und Disziplinen (*heterogene Kooperation*) und kürzer werdender Innovationszyklen häufig nicht mehr im Alleingang hervorbringen vermögen (Hagedoorn 2002, 2001, Ches-

Informationen zum Projekt

Projekttitel: „Aushandlung interorganisationaler F+E-Projekte – formale und informale Strukturierung“

Projektverantwortlich: Prof. Dr. Otfried Mickler

Projektteam: Prof. Dr. Otfried Mickler, Dr. Peter Kalkowski

Gefördert durch: Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)

Fortsetzung von S. 9



brough et al. 2007, Chesbrough 2003, Pavit 1984, Osborn et al. 1998, Teece 1986, Powel et al. 1996).

Forschungsstand und Forschungsbedarf

In auffälligem Kontrast zu diesen Beobachtungen steht der Mangel an empirischen Untersuchungen darüber, wie interorganisationale F+E-Projekte praktisch bewältigt werden. Ein Schwerpunkt der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Kooperationen ist das Verhältnis von Kooperationsinhalten und -risiken einerseits und den „Schlüsselkonzepten“ Vertrauen und Kontrolle (Macht) andererseits. Von der Wirtschaftstheorie (Transaktionskostenökonomie, ressourcenorientierter Ansatz, Principal-Agent-Theorie, Property-Rights-Theorie oder Spieltheorie) geleitete Studien spielen über weite Strecken hypothetisch strategische Kooperationskonzepte durch und bleiben dabei in der Regel auf der Makroebene der (Kooperations-) Organisation und auf der Ebene von Taxonomien. Das klassische Projektmanagement ist seiner ingenieurwissenschaftlichen Herkunft gemäß in erster Linie an Modellbildungen orientiert, bei denen ein mathematisch-technisches Wissenschaftsverständnis Pate stand. Die Methodik ist auf eine Perfektionierung der Planung und Steuerung – formale Strukturierung – ausgerichtet (komplexe PM-Modelle, Handbücher, Methoden, Netzplantechnik, Tools, Templates, Kennzahlen, Monitoring, Controlling usw.). Formale Regelungen werden vom Management geschätzt,

weil mit der Anzahl, Komplexität und Wissensintensität der Projekte die Ungewissheitszonen wachsen und weil eine striktere formale Strukturierung dem Wunsch nach Steuerbarkeit und Absicherung der Projekte entgegenkommt. Restriktiv gehandhabt führen sie aber zu einer technisch-betriebswirtschaftlichen Umklammerung der Projekte und Projektarbeit und beschneiden die Handlungsspielräume, die für kreative Problemlösungen, für situativ problembezogene Interaktionen, für laterale Verständigungs- und Innovationsprozesse unabdingbar sind.

Hypothesen

Zwar wächst bei Praktikern und Theoretikern das Bewusstsein dafür, dass sich wissensintensive Projekte nur bedingt ex ante im Detail planen und hierarchisch koordinieren lassen, und dass sie hohe Anforderungen an die Selbstorganisation der Beteiligten – an die informale Strukturierung – stellen. Wie bei unseren abgeschlossenen Untersuchungen deutlich wurde, ist daher letztlich das Commitment der beteiligten Akteure zum Projekt und seinen Zielen die entscheidende Ressource und Achillesferse des Projektmanagements. Wenn aber in der Theorie und Praxis des Projektmanagements der „Faktor Mensch“ oder sog. „weiche Faktoren“ behandelt werden, geht es zu meist um „Unternehmenskultur“ oder Methoden zur Förderung des Teamgeistes, um Konfliktmanagement oder Trainingsmaßnahmen, die an der Zusammenarbeit zwischen Einzelnen ansetzen. Im Gegensatz dazu gehen wir

davon aus, dass die Sicherung des *Commitments* und die *Befähigung zur Selbstorganisation in erster Linie eine organisationale Herausforderung* ist, die darin besteht, Spielregeln und Verfahren zu finden und zu praktizieren, die (1) den Projektbeschäftigten die Möglichkeit zur Mitwirkung an projektrelevanten Entscheidungen einräumen, die (2) von ihnen als legitim anerkannt und akzeptiert werden und die (3) geeignet sind, die wechselseitige Verständigung (*Sensemaking, Mindset*) zwischen den am Projekt beteiligten Organisationen und Personen zu fördern.

Sind bereits wissensintensive Projekte, die in einzelnen Unternehmen durchgeführt werden, in hohem Maß auf informale Strukturierungsleistungen der Beteiligten angewiesen, gilt dies umso mehr für unternehmensübergreifende Projekte. Eine Schwierigkeit, die das operative Management interorganisationaler Projekte zu bewältigen hat, resultiert daraus, dass unterschiedliche Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und Unternehmenskulturen aufeinander bezogen und abgestimmt werden müssen, während die kooperierenden Unternehmen in der Regel ein gesteigertes Interesse daran haben, ihre Autonomie und Identität zu bewahren. Da die formale und informale Strukturierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen (Arbeitsteilung, Projektstrukturplan mit Arbeitspaketen, Projektrollen usw.) bei wissensintensiven F+E-Kooperationen zum großen Teil Gegenstand von Aushandlungsprozessen sind, dürfte die Form, in der diese Aushandlungsprozesse in und zwischen den kooperierenden Unternehmen stattfinden, maßgeblich darüber entscheiden, ob und inwieweit die Mitarbeiter ihre Werthaltungen, ihre Arbeitsidentität und Ansprüche an die Arbeit verwirklichen können. Die dabei praktizierten Verfahrensweisen sind das Verbindungsglied (der *Link*) zwischen der Makrostruktur der Unternehmen und Projekten (Aufbau- und Ablauforganisation) einerseits und den subjektiven Ansprüchen Projektbeteiligter andererseits – der *Link* zwischen der formalen und informalen Strukturierung der Projekte. Sie sind ein entscheidender und *gestaltbarer* Bestandteil des professionellen Managements interorganisationaler Projekte.

Forschungsfragen und Anlage der Untersuchung

Im Gegensatz zu Ansätzen, die sich mit strategischen Kooperationskonzepten beschäftigen, und im Unterschied zu verkürzten ingenieurwissenschaftlichen Projektmanagementansätzen steht bei der vorgesehenen Untersuchung daher *der soziale Prozess des Organisierens* im Mittelpunkt: die Aushandlung der Projektaufbau- und -ablauforganisation, der Verteilung der Aufgaben, Befugnisse und Erträge in und zwischen den beteiligten Organisationen. Zwar haben Aushandlungsprozesse *am Beginn* einer Kooperation (bei ihrer Institutionalisierung) einen herausragenden Stellenwert, sie erstrecken sich jedoch über die gesamte Projektlaufzeit. Deshalb wollen wir die Verlaufsdynamik der Projekte (*Projekt-Lebenslinien*) betrachten.

Die übergeordnete Frage lautet: Wie wird bei heterogenen, wissensintensiven interorganisationalen Kooperationen das Handeln praktisch koordiniert, wenn Möglichkeiten hierarchischer Steuerung nur begrenzt zur Verfügung stehen oder nur eingeschränkt praktikabel sind? Im Einzelnen wird danach gefragt, wie die Organisation von F+E-Kooperationen und F+E-Arbeit in und zwischen den Betrieben gestaltet wird, in welchem Verhältnis formale und informale Strukturierung zueinander stehen, was aus Sicht der beteiligten Akteure die Voraussetzungen für ein tragfähiges Commitment zum Projekt und seinen Zielen sind, wie bei der Aushandlung und Strukturierung der F+E-Kooperationen verfahren wird (Verfahrensweisen).

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen sind (kontrastierende) *Fallstudien in der Fahrzeug- und ITK-Industrie* vorgesehen, die den unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen der beteiligten Akteure und Organisationen Rechnung tragen (Multiperspektivität, Perspektiventriangulation). Das Sample für die (Kooperations-)Fallstudien besteht idealerweise aus interorganisationalen Projekten, (1) bei denen es um die gemeinsame Generierung neuen Wissens (nicht um Auftragsforschung oder die „einfache“ Zusammenführung komplementärer Wissensbestände) geht, (2) die befristet „vertragsbasiert“ sind, bei denen die

Form der Kooperation eher horizontal (lateral) als vertikal ist, bei denen es keine übergeordnete Instanz oder Kapitalverflechtungen gibt. Ein Hauptaugenmerk wird dabei auf der Rekonstruktion von Ereignissen liegen, die für den Verlauf bereits abgeschlossener oder laufender Kooperationsprojekte von besonderer Bedeutung waren oder sind. Nachgegangen wird der Frage, wie „Störungen“ praktisch bewältigt wurden, welche „Lehren“ daraus gezogen wurden bzw. gezogen werden sollten. „Störungen“ im Verlauf der Kooperation sind ein bevorzugter Analysegegenstand, weil sie Einblick geben in die Funktionsweise und die Qualität der Kooperationsbeziehungen.

Literatur

Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.

Chesbrough, H./Vanhaverbeke, W./West, J. (Hg.) (2007): Open Innovation: Researched a New Paradigm. Oxford.

Chesbrough, H. (2003): Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston.

Doz, Y./Hamel, G. (1998): Alliance Advantage. Boston.

Dyer, J./Singh, H. (1998): The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. In: Academy of Management Review 23 (4), S. 660–679.

Ekstedt, E. (2009): A New Division of Labour. The „Projectification“ of Working and Industrial Life. In: Moreau, A. (Hg.): Building Anticipation of Restructuring Europe. Brüssel, S. 31–53.

Gassmann, O./Enkel, E. (2006): Open Innovation: Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. In: Zeitschrift für Führung und Organisation. 75, S. 132–138.

Hagedoorn, J. (2002): Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. In: Research Policy, 31, S. 477–492.

Hagedoorn, J. (2001): Inter-firm R&D Partnerships. An Overview of Major Trends and Patterns since 1960. Eindhoven.

Kalkowski, P. (2011): Gesellschaftliche und betriebliche Regulationsweisen projektformiger Arbeit. In: Wagner, R. (Hg.): Organisationale Kompetenz im Projektmanagement. Nürnberg, S. 127–153.

Kalkowski, P. (2010): Das Contracting in der Organisation der Selbstorganisation. In: Wagner, R./Engstler, M. (Hg.): Projektarbeit zwischen Effizienzdruck und Qualitätsanforderungen. Heidelberg, S. 85–100.

Kalkowski, P. (2004): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen. In: Industrielle Beziehungen 11 (3), S. 246–269.

Kalkowski, P./Mickler, O. (2009): Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum. Berlin.

Kalkowski, P./Mickler, O. (2005): Projektorganisation in der IT- und Medienbranche. Düsseldorf.

Lundin, R. A./Midler, C. (Hg.) (1998): Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes. Boston.

Lundin, R. A./Söderholm, A. (1998): Conceptualizing a Projectified Society – Discussion of an Eco-Institutional Approach to a Theory on Temporary Organizations. In: Lundin/Midler (Hg.). S. 13–24.

Osborn, R./Hagedoorn, J./Denekamp, J./Duysters, G./Baughn, C. (1998): Embedded patterns of international alliance formation. In: Organization Studies 19 (5), S. 617–638.

Pavitt, K. (1984): Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. In: Research Policy 13 (6), S. 343–373.

Powel, W./Koput, K./Smith-Doerr, L. (1996): Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. In: Administrative Science Quarterly 41, S. 116–145.

Sennett, R. (2000): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

Sydow, J./Müller-Seitz, G. (2009): Strategien, Projekte und Praktiken – Eine Praxisperspektive auf strategisches Projektmanagement. In: Wagner, R. (Hg.): Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Nürnberg, S. 62–71.

Teece, D. (1986): Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. In: Research Policy 15, S. 285–305.

Veröffentlichungen von SOFI-MitarbeiterInnen von Mai bis Juni 2011

Bücher:

Meine, Hartmut/Schumann, Michael/Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2011): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg (VSA Verlag).

Aufsätze:

Baethge, Martin (2011): Beschäftigung und Arbeit in der nachindustriellen Gesellschaft. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit, (4. Aufl.). München, Basel (Ernst Reinhardt Verlag), S. 143–161.

Kalkowski, Peter (2011): „Institutionelle Rahmenbedingungen der Professionalisierung von Wellness-Dienstleistungen“

anlässlich der Abschlusstagung „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ des gleichnamigen Förderschwerpunkts im BMBF-Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ am 30./31. Mai 2011 in Leipzig. (www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Peter_Kalkowski/Material/Wellness_Vortrag.pdf)

Lassnigg, Lorenz/Baethge, Martin (2011): Zukunftsfragen der Berufsbildung in Österreich – Bericht und Reflexionen zum thematischen Forum. In: Markowitsch, J./Gruber, E./Lassnigg, L./Moses, D. (Hg.): Turbulenzen auf Arbeitsmärkten und in

Bildungssystemen. Beiträge zur Berufsbildungsforschung, Innovationen in der Berufsbildung. Bd. 7, Innsbruck (Studien-Verlag), S. 70–95.

Paul, Gerd (2011): „Personenzentrierte Arbeit als Emotionsarbeit – das Beispiel Wellness“, anlässlich der Abschlusstagung „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ des gleichnamigen Förderschwerpunkts im BMBF-Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ am 30./31. Mai 2011 in Leipzig. (www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Gerd_Paul/Material/Wellness_Vortrag.pdf)

SASE-Mini-Konferenz zum Capability-Ansatz in Madrid, 23.–25. Juni 2011

„The Capability Approach: A New Perspective on Labour Market and Welfare Policies?“ Unter dieser Fragestellung richteten Peter Bartelheimer (SOFI), Ortrud Leßmann und Wenzel Matiakse (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg) am 24. Juni 2011 im Rahmen der 23. Jahrestagung der Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE) in Madrid eine „Mini-Konferenz“ aus. Die Veranstaltung gab in drei Panels einen breiten und interdisziplinären Überblick über Forschung, die sich am Konzept der Verwirklichungschancen („capabilities“) von Amartya Sen und Martha Nussbaum orientiert.

Die Beiträge im ersten, von Peter Bartelheimer moderierten Panel „Labor Market Policy“ nutzten das Chancenkonzept als Evaluationsparadigma und als Grundlage für normative Ansprüche an Arbeitsmarktpolitik. Das zweite Panel „Human Resources“, das Wenzel Matiakse leitete, diskutierte Verwirklichungschancen als sensibilisierendes Konzept und seine Operationalisierung für die Bewertung guter Arbeit, für die

Untersuchung von Autonomie am Arbeitsplatz und für die international vergleichende Untersuchung der Personalstrategien von Unternehmen. Ortrud Leßmann moderierte das dritte Panel „Labor Market and Social Policy“, in dem das Wohlfahrtskonzept von Amartya Sen als Referenzrahmen zur Bewertung sozialpolitischer Programme und sozial verantwortlicher Unternehmenskonzepte zur Diskussion stand. In diesem Panel referierte René Lehweß-Litzmann (SOFI Göttingen) über eine Korrektur der „Flexicurity“-Strategie der Europäischen Union durch den normativen Individualismus des Chancenansatzes von Amartya Sen: „How can Flexicurity Benefit from the Capability-Approach?“

Die in der Mini-Konferenz begonnene Diskussion soll in einem Schwerpunktheft der „Management Revue“ in 2012 fortgeführt werden. Die in Madrid vorgestellten Papiere sind auf der SASE-Website (www.sase.org) zum Download verfügbar.

Weitere SOFI-Beiträge zur SASE-Konferenz in Madrid

Wittke, Volker/Hanekop, Heidemarie: „Social Embeddedness of Large-scale Collaboration on the Internet“. Vortrag auf der SASE 23rd Annual Conference „Transformations of Contemporary Capitalism:

Actors, Institutions, Processes“ in Madrid, 23. Juni 2011.

Wittke, Volker/Voskamp, Ulrich: „The Changing Architecture of Global Value Chains:

The Case of Chinese Supply Chains“. Vortrag auf der SASE 23rd Annual Conference „Transformations of Contemporary Capitalism: Actors, Institutions, Processes“ in Madrid, 23. Juni 2011.

Personalia

Die Georg-August-Universität Göttingen hat **PD Dr. Jürgen Kädtler** am 21. Juni 2011 zum außerplanmäßigen Professor am Institut für Soziologie ernannt.

Dr. Sabine Fromm, die seit August 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am SOFI beschäftigt ist, wechselt zum 1. September an die Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg und übernimmt dort eine Professur für Soziologie in der Sozialen Arbeit.

Impressum

Die Mitteilungen aus dem SOFI erscheinen ca. dreimal im Jahr.

Herausgeber: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen, Tel.: (0551) 52205-0, E-Mail: sofi@sofi.uni-goettingen.de, Internet: <http://www.sofi.uni-goettingen.de>

Satz: Gunhild Röth, Weimar

Foto (Seite 2): kpw-photo

Die Mitteilungen aus dem SOFI sind auf der Website des SOFI (www.sofi.uni-goettingen.de) als PDF-Download erhältlich und können online abonniert werden.