

Die Bedeutung von Wissen in der (Re-)Organisation der deutschen Bekleidungsbranche¹

von Linda Nierling, Martin Bechmann, ITAS

Im vorliegenden Beitrag soll am Beispiel aktueller Entwicklungen der deutschen Bekleidungsbranche aufgezeigt werden, welche Bedeutung „Wissen“ in der (Re-)Organisation von Arbeit auf organisationaler² und individueller Ebene hat. Die strukturelle Entwicklung des deutschen Bekleidungssektors während der letzten Jahre impliziert, dass der Faktor Wissen im industriellen Wertschöpfungsprozess zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Dies lässt sich insbesondere in den Bereichen Logistik und Design zeigen. Die Logistik wurde durch den Faktor Wissen in ihrer Bedeutung im industriellen Wertschöpfungsprozess gestärkt, wohingegen sich Anforderungen und Arbeitsinhalte im Bereich Design wesentlich gewandelt haben. Es lässt sich zeigen, dass wissensbasierte Tätigkeiten inzwischen nicht nur für „neue“ Arbeitsformen charakteristisch sind, sondern ebenso in traditionellen Industriesektoren zu finden sind.

1 Einleitung

Die deutsche Bekleidungsbranche als klassischer Industriesektor hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt und ist gegenwärtig durch eine erhebliche Dynamik gekennzeichnet. Für die Situation der Branche sind im Wesentlichen zwei tief greifende Wechsel in der Organisationsstruktur auszumachen, die die Bekleidungsbranche als Vorreiterin für eine industrielle Entwicklung erscheinen lassen. Wie sind diese Wechsel zu beschreiben? Die deutsche Bekleidungsbranche reagierte zum einen sehr früh auf Internationalisierungsprozesse und begann bereits in den 1970er Jahren die Produktion von Bekleidung auszulagern. Gegenwärtig ist nahezu die gesamte Produktion auf ausländische Produktionsstandorte verteilt. Zum anderen fand nach einer sich anschließenden ökonomischen Krise seit Beginn der 1990er Jahre ein zweiter Wandel statt, im Zuge dessen sich die Branche sehr erfolgreich von einer „produktionsbasierten“ hin zu einer „wissensbasierten“ Branche entwickelt hat.

Inzwischen ist die Branche hochgradig international ausdifferenziert und ein sehr anschauliches Beispiel für internationale Arbeitsteilung und neue Produktionsformen.

Diese beiden strukturellen Veränderungen bilden den Hintergrund für die These, die diesem Beitrag zugrunde liegt: Der Faktor „Wissen“ gewann in der Bekleidungsbranche entscheidend an Bedeutung und prägte die geschäftlichen Prozesse der gesamten Branche entscheidend, was wiederum starke Veränderungen auf der Ebene der individuellen Arbeitsanforderungen hervorrief. Um dies zu belegen, wird im Folgenden anhand der deutschen Bekleidungsbranche aufgezeigt, in welcher Weise „Wissen“ in der Organisation von Arbeit an Bedeutung gewann und welche Veränderungen sich daraus für die individuellen Arbeitsbedingungen ergaben. Der Begriff „Wissen“ wird in der aktuellen soziologischen Literatur fast ausschließlich als abstrakter Begriff verwendet. Im Rahmen dieses Beitrages wird anhand aktueller Entwicklungen in der deutschen Bekleidungsbranche der Versuch unternommen, ihn zu konkretisieren. Nach einem theoretischen Überblick über die aktuelle soziologische Diskussion um die Bedeutung des Wissensbegriffs für die Reorganisation von Arbeit werden Ergebnisse aus einer empirischen Studie zur deutschen Bekleidungsbranche vorgestellt, die zum einen den Wandel auf organisationaler und zum anderen auf individueller Ebene aufzeigen. Dies geschieht mit dem Ziel zu zeigen, wie sich unter Berücksichtigung der Kategorie „Wissen“ die Organisation von Arbeit und individuelle Arbeitsbedingungen verändern.

Die arbeitsorganisatorischen Entwicklungen in der deutschen Bekleidungsbranche vor dem Hintergrund der veränderten Bedeutung der Ressource „Wissen“ werden auf Basis empirischer Ergebnisse aus dem laufenden Forschungsprojekt WORKS dargestellt.³ Qualitative Firmenfallstudien sowie Experteninterviews, die in der deutschen Bekleidungsbranche in den Bereichen Logistik und Design durchgeführt wurden, bilden die Grundlage der Analyse, die diese empirischen Befunde mit der aktuellen Debatte um die Reorganisation von Arbeit verknüpft.⁴

2 Die Bedeutung der Kategorie Wissen für die Veränderung von Arbeit

2.1 Globalisierung und Wandel der Arbeit

Wirtschaftliche Globalisierung wird im öffentlichen Diskurs oft beschrieben als eine „Verlängerung der Werkbank“, bei der einfache Tätigkeiten nach Standorten mit einem niedrigeren Lohnniveau verlagert werden. Dies impliziert eine Vorstellung von Globalisierung, die lediglich der räumlichen Expansion eines Produktionsmodells entspricht. Diese Entwicklung ist aber verzahnt mit einer Reorganisation von Unternehmen und Produktionsketten, die wiederum in Verbindung stehen mit strukturellen Veränderungen der Produktion, die unter Begriffe wie „Postindustrialisierung“, „Tertiarisierung“ und „wissensbasierte Produktion“ gefasst werden. Die Globalisierung von Wertschöpfungsketten geht dabei Hand in Hand mit organisatorischen Restrukturierungen, die die Aufwertung von Wissen im Produktionsprozess und eine zunehmende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien nach sich ziehen.

Während in der öffentlichen Debatte immer noch Diskussionen um Lohn- und Standortwettbewerb vorherrschen, verändern sich einhergehend mit der Globalisierung von Wertschöpfungsketten längst die Organisationsstrukturen von Firmen und damit einhergehend der Charakter der Arbeit: Dem durch die Globalisierung entstehenden Druck begegnen Unternehmen mit Strategien der Flexibilisierung. Diese umfassen sowohl die „Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse“ (flexible Arbeitszeiten, Leiharbeit) als auch die organisatorische Flexibilisierung ebenso wie die Neuorganisation von Firmen entlang des Wertschöpfungsketten-Modells (Porter 1985) oder das „Outsourcen“ von Geschäftsreichen (Flecker et al. 2006).

2.2 Diskussion um neue Arbeitsformen

Kennzeichnend für gegenwärtige Diskussionen um den Wandel der Arbeit ist, dass neue Arbeitsformen als Gegenstück zur „klassischen“ Arbeit der Industriegesellschaft beschrieben werden. Diese Kontrastfolie wird als ein „Normalarbeitsverhältnis“ mit üblicherweise unbeschränkter Dauer, fest definierten Ausbildungen und Berufen, Hierarchien und Weisungsgebundenheit und geregelter Trennung zwischen Arbeit und Privatleben begriffen. Die konkrete

Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses findet dabei in einem erheblichen Maß auf der gesellschaftlichen Ebene statt, indem Rahmenbedingungen von Tarifpartnern und Gerichten abgesteckt werden. Die eigentliche Arbeit findet dabei fast ausschließlich an einem festgelegten Ort in der Produktionsstätte statt; zum Inhalt hat sie typischerweise die Herstellung eines materiellen Gutes und ist um den materiellen Produktionsprozess herum organisiert.

Als Modell postindustrieller Arbeit hingegen galt zunächst die Dienstleistungsarbeit („Tertiarisierung“⁵), in der interaktive und kommunikative Aspekte gegenüber der Produktion von Gütern i. e. S. an Bedeutung gewannen und in der die Qualifikation und das Wissen der Beschäftigten wichtiger wurde.⁶ Aktuelle Diskussionen um neue Arbeitstypen betonen, dass „moderne Arbeitnehmer“ typischerweise selbstständig handeln, ihre Arbeitskraft selbst organisieren und eigeninitiativ in den Produktionsprozess einbringen, also wie „Arbeitskraftunternehmer“ aufzutreten haben (Voß, Pongratz 1998). In der tayloristischen Produktion wurde versucht, Subjektivität durch Standardisierung von Arbeitsabläufen einzugrenzen. Dies führte zu der Kritik, dass die Zergliederung des Arbeitsprozesses und die Standardisierung von Arbeitsaufgaben zu einer schwindenden Identifikation mit der Arbeit führe, Entfremdung also zunehme. Demgegenüber wird heute „Subjektivität“ in vielen Arbeitsbereichen geradezu zur Produktivkraft: Mit dem Rückzug hierarchischer Arbeitsorganisation setzt sich ein neues Steuerungsmodell von Arbeit durch, welches stärker auf Kooperations- und Kommunikationsprozesse setzt. Kennzeichen hiervon sind Ergebnisbezogenheit, indirekte Steuerung und Projektarbeit. Diese neuen Arbeitsformen erfordern eine stärkere eigene Strukturierungsleistung von den Arbeitenden. Gleichzeitig stellen sie zunehmend subjektive Sinnansprüche an ihre Arbeit. Der Arbeitnehmer muss also mehr „Handlungsvermögen“ aufbringen und von außen nicht strikt vorgegebene Arbeitsteilungen durch eigene Interpretation reflektieren, was im Effekt zu einer Verinnerlichung der Produktions- und Verwertungslogik führt; dies wird als „Subjektivierung der Arbeit“ verstanden (Moldaschl, Voß 2003).

Ein weiterer, häufig vorkommender, kennzeichnender Begriff ist der der „Wissensarbeit“.

Werden im allgemeinen Sprachgebrauch weitestgehend alle wissensintensiven Arbeiten oder auch lediglich Arbeit unter intensiver Nutzung von IT-Technologien bezeichnet, wird Wissensarbeit in der Soziologie in Anlehnung an Robert Reich (1993) als „symbolanalytische Arbeit“ definiert. „Symbol-Analytiker“, so Reich, „lösen, identifizieren, und vermitteln Probleme, indem sie Symbole manipulieren. Sie reduzieren die Wirklichkeit auf abstrakte Bilder, die sie umarrangieren, mit denen sie jonglieren und experimentieren, die sie an andere Spezialisten weiterreichen und die sie schließlich zurück in die Wirklichkeit verwandeln können. Die Manipulationen werden vorgenommen mit analytischen Werkzeugen, geschärft durch Erfahrung.“ (Reich 1993, S. 199) Die Problemlösung umfasst laut Reich prinzipiell sowohl formallogische wie auch kreative Tätigkeiten.

Willke (1998) betont, dass Wissensarbeit insbesondere durch die systematische Revision von Wissen gekennzeichnet ist, welche wiederum in neuen Organisationsstrukturen erreicht wird. Wichtiger als sein Wahrheitsbezug ist demnach der Nutzwert von Wissen und daher Wissen als „Handlungsvermögen“ (Stehr 2001) oder auch – aus organisationstheoretischer Sicht – als Ressource. Der Begriff der Wissensarbeit steht also in engem Zusammenhang mit Fragen, die durch die Reorganisation von Organisationen, insbesondere von Firmen, aufgeworfen werden, und die z. B. Wissensmanagement, Verfügbarkeit von Wissen in Unternehmen und die Explizierung von implizitem Mitarbeiterwissen behandeln. Der Begriff der Wissensarbeit ist allerdings bei der Betrachtung von neuen Arbeitsformen bislang wenig verbreitet, obwohl er offensichtlich Anschlusspunkte für die oben skizzierten Debatten bietet und gleichzeitig das inhaltlich Neue moderner Arbeitsformen gut fassen kann. Kritisch wird angemerkt, dass die wissensbasierte Selbststeuerung auch einen neuen Kontrollmodus darstellt.

Dennoch ist der Begriff Wissensarbeit geeignet, die Ambivalenz von tradierten und neuen Arbeitssituationen deutlich zu machen. Neue Arbeitsformen werden häufig anhand moderner Branchen oder Berufsbilder (wie wissenschaftsnahe Wirtschaftsbereiche, IuK-Branche⁷ oder Medien) beschrieben, während hier gezeigt werden soll, dass Wissensarbeit auch in traditionellen Sektoren an Bedeutung

gewinnt und Arbeit sich entlang der skizzierten Linien grundlegend verändert.

3 Empirische Befunde zur deutschen Bekleidungsbranche

3.1 Entwicklung und Charakteristika der deutschen Bekleidungsbranche

Die Entwicklung des deutschen Bekleidungssektors kann vor dem Hintergrund aktueller wirtschaftlicher Veränderungen im Zuge der Globalisierung als wegweisend betrachtet werden. Der Sektor durchlief in den letzten Jahren zwei Phasen der Reorganisation. Bereits Ende der 1970er Jahre – als die Internationalisierung der Produktion in anderen Sektoren erst am Anfang stand – wurde die Produktion von Kleidung in Länder mit niedrigem Lohnniveau ausgelagert. Begünstigt durch das starke Lohngefälle, geringe Investitionskosten und niedrige Qualifikationsanforderungen an die Produktionsarbeiter und -arbeiterinnen, befinden sich heute lediglich noch fünf Prozent der Produktion in Deutschland (Heymann 2005).

Nach dieser ersten Phase des strukturellen Wandels, der die nahezu komplette Auslagerung der Produktion umfasste, fand in den 1990er Jahren ein zweiter struktureller Wandel statt. Die Entwicklung von neuen Technologien und die zunehmende Bedeutung des Faktors Wissen war die Voraussetzung für eine Neuorientierung des Bekleidungssektors, der im Zuge der Globalisierung einen steigenden Wettbewerbsdruck zu bewältigen hatte. Gegenwärtig ist der Sektor durch Entwicklungen im Zuge der fortschreitenden Globalisierung durch eine extrem hohe Marktdynamik geprägt, deren Voraussetzung die Verbreitung von IuK-Technologien sowie die Etablierung von globalen Kapitalmärkten ist. Folglich sind Geschwindigkeit, Kreativität und Flexibilität zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren der Branche geworden (Faust et al. 2004).

Diese strukturellen Gründe führten dazu, dass sich die Firmen in dieser zweiten Phase des strukturellen Wandels der Optimierung von wissensintensiven Geschäftsbereichen wie Logistik, Marketing und Design gewidmet haben, die inzwischen klar zu Kernkompetenzen der deutschen Bekleidungsbranche geworden sind. Informatisierungs- und Standardisierungsprozesse sowie neue Formen der Arbeitsorganisation sind in diesem Kontext von entscheidender Bedeutung.⁸

Diese zweite Phase des organisationalen Wandels, bei der die wissensintensiven Bereiche in Deutschland verankert und die Produktionsprozesse komplett ins Ausland verlagert worden sind, ist inzwischen erfolgreich abgeschlossen. Die deutsche Bekleidungsbranche hat gegenwärtig eine starke ökonomische Position im Weltmarkt erreicht und besteht zum größten Teil aus mittelständischen Firmen, die sich an die Entwicklungen im Zuge der Globalisierung auf ihre je individuelle Art und Weise angepasst haben (Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie, 2005).

Diese internationale Ausdifferenzierungen und strukturellen Veränderungen führten in der deutschen Bekleidungsbranche nicht zu einer starken „Fragmentierung“ globaler Wertschöpfungsketten, wie sie sich in anderen Sektoren (z. B. Automobil- oder Elektroindustrie) beobachten lässt. Vielmehr hat sich die Strategie der „Vertikalisierung“ globaler Wertschöpfungsketten als sehr erfolgreich erwiesen und einen starken normativen Einfluss auf die Branche ausgeübt. Der Begriff „Vertikalisierung“ beschreibt die Entwicklung hin zu einem Produktionsmodell, in dem Firmen die gesamte Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Verkauf selbst koordinieren und kontrollieren. Dies erlaubt ihnen, sehr schnelle Produktionszyklen zu realisieren und dementsprechend neue Produktrends zu setzen oder auf extern induzierte zu reagieren (Faust et al. 2004).⁹ Die Vertikalisierung, die als Produktionsmodell sehr erfolgreich funktioniert, ermöglicht es großen Firmen, aggressive Kostenstrategien umzusetzen und den Kampf um Marktanteile durch effektive Rationalisierungsstrategien zu realisieren. Daher hat sich der Marktdruck in der Branche vor allem durch die Vertikalisierung globaler Wertschöpfungsketten stark erhöht.

3.2 Empirische Befunde

Flexibilisierung ist eine entscheidende unternehmerische Strategie, die die Reorganisation industrieller Wertschöpfung beschreibt. In der soziologischen Debatte wird Flexibilisierung definiert als die organisationsinterne Anpassung vom Produktangebot der Firmen an die wechselnde Nachfrage des Marktes. Firmen erhalten durch den flexiblen Einsatz von Mitarbeitern und Ressourcen einen größeren Aktionspielraum. Flexible Organisationsformen,

durch die Deregulierung von Arbeitsmärkten ermöglicht, bilden so die Basis für interne Reorganisationsprozesse (Flecker 2005).¹⁰

Diese Anpassungsprozesse auf Basis der Flexibilisierung lassen sich nach Flecker et al. in „externe / interne“ und „numerische / funktionale“ Dimensionen klassifizieren (Flecker et al. 2006, S. 54). Die Unterscheidung zwischen externer und interner Flexibilisierung bezeichnet die Anpassung des Produktionsangebotes durch externe bzw. interne Ressourcen. Diese externe bzw. interne Anpassung kann wiederum auf zwei unterschiedliche Weisen erfolgen. Einerseits kann sie gemäß der numerischen Dimension rein quantitativ durch die Anpassung des jeweiligen Arbeitseinsatzes (etwa die Anzahl der Arbeitsstunden) erreicht werden. Andererseits können entsprechend der funktionalen Dimension der Flexibilisierung bestimmte Aufgaben und Tätigkeitsbereiche flexibilisiert und somit an einen konstanten Arbeitseinsatz angepasst werden.

Das Konzept der Flexibilisierung in der oben beschriebenen Klassifizierung wird in der Analyse der empirischen Ergebnisse als übergeordnetes Konzept verwendet, um Veränderungen auf organisationaler und individueller Ebene nachzuzeichnen. Im Folgenden wird dargestellt, wie Flexibilisierungsprozesse zum einen durch die Anpassung von externen Ressourcen und zum anderen durch interne Anpassungsprozesse in numerischer und funktionaler Form in den Bereichen Design und Logistik aufgetreten sind.

3.2.1 Organisationale Ebene

In der Bekleidungsbranche gab es schon früh mit der Auslagerung der Produktion in den 1970er Jahren Strategien der „externen Flexibilisierung“. Im Designbereich zeigen sich gegenwärtig *numerische* externe Flexibilisierungsstrategien in Form von vertraglicher Flexibilisierung, wo teilweise vormals feste Arbeitsverträge in Verträge auf Basis von Selbständigkeit überführt wurden. Dies bedeutet eine höhere finanzielle Belastung und eine höhere Unsicherheit bei den betroffenen Designern, die damit Risiken und Kosten übernehmen, die vorher bei der Firma lagen (CS Des 2).

Darüber hinaus zeigen sich externe Flexibilisierungsstrategien auf *funktionaler* Ebene. Wie Flecker et al. zeigen, umfasst dies nicht nur die Auslagerung von gering qualifizierten

Tätigkeiten, sondern inzwischen auch die Auslagerung von wissensintensiven Tätigkeiten (Flecker 2006 et al., S. 54). Allerdings ergibt sich kein eindeutiger Trend. Wie beschrieben sind einerseits wissensintensive Geschäftsfelder wie Marketing, Design und Logistik zu Kernkompetenzen der deutschen Bekleidungsindustrie geworden. Dabei wird technisches und prozessorientiertes Wissen als entscheidendes virtuelles Kapital zum Erhalt der eigenen Marktposition angesehen, das unmittelbar mit den eigenen Mitarbeitern verbunden ist, wie das folgende Zitat illustriert:

„... das Know-how und das Wissen kommt in der Regel von den eigenen Mitarbeitern. Jetzt könnte man sagen: 'OK, das ist egal, wo diese eigenen Mitarbeiter sitzen, das kann ein Inder genauso gut, wie ein Ostwestfale', nur wenn der Inder in Neu-Delhi sitzt, weit weg vom Produkt und von ... ich sag jetzt mal von der Kreativität ... von dem Bezug zur Ware, dann geht auch an der Stelle etwas verloren ...“ (CS Log 2: 1709-1713).

Bis jetzt gibt es noch keine Ansätze, den Bereich Design auszulagern, da hier noch immer eine hohe individuelle Qualifikationsstruktur vonnöten ist, die nicht ohne weiteres an Fremdfirmen übertragbar ist. Demgegenüber ist der Bereich Logistik wesentlich von technologischer Rationalisierung geprägt. Die Auslagerung von Logistik hängt daher wesentlich von der strategischen Ausrichtung der Firma ab. Wird Logistik als Kernkompetenz angesehen, so sind hohe Investitionen in technologische Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse nötig, um den Ansprüchen des Handels zu genügen, der hohe Anforderungen an zuverlässige und flexible Lieferungen stellt. Demgegenüber ist Logistik als Geschäftsbereich relativ einfach in externe Dienstleistungsunternehmen auszulagern. Gegenwärtig bestehen beide Strategien, sowohl die Auslagerung von Logistik in externe Dienstleistungsunternehmen als auch der Ausbau von Logistik als wichtige Kompetenz des Unternehmens, je nach Ausrichtung der Firma, parallel nebeneinander (Exp 1, CS Log 2).

„Interne Flexibilisierungsprozesse“ auf *quantitativer und qualitativer Ebene* finden sich in der deutschen Bekleidungsbranche in unterschiedlichen Ausprägungen wieder. Wie verschiedene Studien allgemein belegen, sind flexible Arbeitszeiten in wissensbasierten Arbeits-

formen weit verbreitet. Diese führen jedoch nicht nur zu einer flexiblen Arbeitszeitverwendung bei gleicher Stundenanzahl, sondern gehen vielmehr einher mit einer Neuorganisation von Arbeit auf Basis von Projekten, was zu einer höheren Arbeitszeit, verbunden mit einer gestiegenen Verantwortung für die Arbeitnehmer führt (vgl. z. B. Boes, Baukrowitz 2002, Eberling et al. 2004). Die *funktionale* Dimension von Flexibilisierung ist somit eng verknüpft mit der *numerischen*, da die (qualitative) Neuorganisation von Arbeitsbereichen (quantitativ) längere Arbeitszeiten zur Folge hat. Im Bereich Design findet sich diese flexible Arbeitszeitverwendung, so dass lange Arbeitszeiten und eigene Verantwortungsbereiche weit verbreitet sind.

Darüber hinaus zeigen die empirischen Ergebnisse im Designbereich hinsichtlich *funktionaler Flexibilisierung*, dass in den letzten Jahren die Tätigkeitsbereiche größer geworden sind. Zum kreativen Entwurf von Kollektionen sind Organisations- und Koordinationsaufgaben mit der Produktion hinzugekommen. Darüber hinaus wirkt der höhere Wettbewerbsdruck, der im Zuge der Vertikalisierung entstanden ist, direkt auf die Designer, da ihre „Leistung“ zunehmend über Verkaufszahlen bewertet wird (Nierling, Krings 2007).¹¹ Hinzu kommt, dass Designer sich vermehrt mit Bereichen befassen müssen, die zuvor von Spezialisten erbracht wurden. So werden das Wissen über die spezielle Verarbeitung von besonderen Materialien und der Umgang mit Technologien (z. B. IT) zunehmend wichtig im Designberuf. Dementsprechend wird ein hoher Wissenstand über verschiedene Verarbeitungsweisen und dabei eingesetzte Technologien zunehmend Voraussetzung für den Designberuf, was den Berufsalltag zunehmend komplexer werden lässt, wie das folgende Beispiel anhand der Verarbeitung von Jeansstoffen illustriert:

„Mit Jeans war es früher kompliziert, man hatte von einer Sorte Jeans Flickenteppiche genäht, hat sie in der Waschmaschine gewaschen und hat gemerkt: der Flicker ist so hell, der Flicker ist so dunkel, der Flicker ist graustichig. Alles irgendwo von einer Sorte, das war schon kompliziert. [...] es hat sich ja kaum ein Konfektionär getraut, 'ne Jeans zu machen. Heute macht jeder Konfektionär irgendwo Jeans [...] mit den tollsten Waschungen. So, und das sind eben diese Entwicklungen, die jetzt alle dazu kommen, die

das Ganze, das Tagesgeschäft eigentlich kompliziert machen, was sonst ruhiger war.“ (CS Des 3: 397-405)

Insgesamt sind Designer inzwischen sehr stark mit (wissensintensiven) Aufgaben betraut, die sie zusätzlich zu ihrer kreativen Tätigkeit erbringen müssen und die gleichzeitig mit einer größeren Verantwortung für den Markterfolg der Produkte verbunden sind (CS Des 1, CS Des 3).

Im Gegensatz zum Bereich Design, wo im Wesentlichen eine Erweiterung des individuellen Tätigkeitsspektrums auftrat, hat sich der Bereich Logistik in den letzten Jahren durch technische Innovationen und Rationalisierung funktional stark verändert. Moderne vollautomatische Logistikzentren, die sich inzwischen weit durchgesetzt haben, weisen eine sehr hohe Produktivität auf und verändern die Beschäftigtenstruktur im Bereich Logistik. Es werden nur noch wenige, dafür hoch qualifizierte Mitarbeiter zur Koordination und Betreuung benötigt. Darüber hinaus hat die Logistik innerhalb der Firmen eine andere Bedeutung bekommen. Zum einen ist die internationale Verteilung der Warenströme komplexer geworden, die über die Logistik fristgerecht und flexibel versandt werden müssen. Zum anderen wird das Logistiksystem zur Verwaltung und Dokumentation relevanter Produktdaten verwendet und ist verknüpft mit anderen firmeninternen Informationssystemen. In IT-gestützten Logistiksystemen können demnach relevante Wissensbestände zentralisiert werden, wie das folgende Zitat illustriert:

„Also wir sind an der Stelle schon sehr perfektioniert. Man kann im Grunde genommen in jeder Sekunde sagen: ‚wo befindet sich jedes einzelne Teil‘ und was noch besser ist, wir können sogar hergehen und können nach drei Jahren immer noch identifizieren: ‚wer hat dieses Teil gebaut, wo kommt die Rohware her, wann wurde es versendet, wer hat es gekauft‘.“ (CS Log 2: 939-943)

Die Ressource „Wissen“ und die Verwaltung von Wissen hat im Bereich der Logistik folglich sehr an Bedeutung gewonnen, was die Stellung der Logistik in der Firma insgesamt beeinflusst hat.

3.2.2 Individuelle Ebene

Die Veränderungen, die auf organisationaler Ebene anhand der Flexibilisierung beschrieben wurden, haben direkte Auswirkungen auf die individuellen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Dies wird besonders deutlich bei der Berufsgruppe der Designer, da durch die steigende Marktorientierung sowie die Ausweitung der Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche eine höhere Arbeitsbelastung und eine Intensivierung der Arbeit erzeugt werden.

Während die veränderten inhaltlichen Anforderungen, d. h. die Koordination und Kommunikation mit der Produktion und dem Vertrieb, in das Anforderungsprofil qualitativ wie selbstverständlich integriert werden, werden sie quantitativ zumeist individuell über lange Arbeitszeiten abgefangen. Zwölf-Stunden Tage sowie Arbeit in den Abendstunden und am Wochenende werden von den Designern als „normal“ angesehen. Die Abendstunden werden zumeist genutzt, um kreativ und strategisch zu arbeiten. Die Designer messen ihrem Beruf eine enorm hohe Bedeutung bei; er ist Ausdruck ihrer Kreativität und essenziell für ihr Selbstbild und ihre Identität. Insbesondere der Ausdruck der eigenen Kreativität birgt eine hohe intrinsische Motivation für die Designer, aufgrund dessen sie ihren Beruf stark in den Vordergrund stellen.¹²

4 Fazit

Im vorliegenden Beitrag wurde der Frage nachgegangen, wie sich „Wissen“ in der deutschen Bekleidungsbranche auf organisationale Prozesse und die individuelle Arbeitsorganisation auswirkt. Anhand der Logistik zeigt sich, dass die Bedeutung des Bereichs innerhalb in der Wertschöpfungskette wächst, wenn das Logistiksystem zur Zentralisierung von produktrelevantem Wissen sowie von Prozesswissen benutzt wird. Die Logistik als wissensintensive Tätigkeit erfährt so einen Bedeutungszuwachs und wird zu einer Kernkompetenz innerhalb des Unternehmens, durch die komplexe Warenströme zuverlässig koordiniert und dokumentiert werden können. Der Markterfolg von Unternehmen der deutschen Bekleidungsbranche manifestiert sich nicht nur in den angebotenen Produkten, vielmehr ist die effiziente Organisation von Lieferketten mit einer flexiblen Anpassung an wech-

selnde Nachfragen im Handel ein ebenso entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Entwicklungen im Bereich Design zeigen, dass eine veränderte Arbeitsorganisation im Zuge der Flexibilisierung von Arbeit Tätigkeitsprofile und Aufgabenbereiche von Designern funktional verändert. Die beruflichen Anforderungen an Designer beinhalten nun weit mehr organisatorische und koordinierende Aufgaben und werden direkter über den Markt bewertet. Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis über aktuelle Marktentwicklungen und Wissen über technische Produktionsprozesse und Materialentwicklung. Nichtsdestotrotz steht der eigentliche ideelle Kern des Berufs, der kreative Schaffensprozess, für die Designer weiterhin stark im Vordergrund. Der Ausdruck der eigenen Kreativität birgt ein hohes Motivationspotenzial für die Arbeit. Die erhöhten Anforderungen werden dabei individuell in die Arbeitsaufgaben integriert und selbständig mit einer höheren Arbeitsintensität und -zeit ausgeglichen.

Sowohl in der Logistik als auch im Design haben nicht nur die Wissens Elemente zugenommen, auch ihr Stellenwert ist in der gesamten Wertschöpfungskette gestiegen. So wird Logistik inzwischen als Kernkompetenz angesehen und Design wird zunehmend bedeutend für den Markterfolg. In der deutschen Bekleidungsbranche sind „klassische“ Produktionstätigkeiten nahezu komplett ausgelagert, jedoch spielen die materiellen Produkte im Wertschöpfungsprozess noch immer eine wichtige Rolle. Gleichzeitig gewinnt wissensbasierte Arbeit in der Branche sehr an Bedeutung. Zum einen werden spezielle Wissenssysteme (z. B. Wissensmanagement und schnelle Lieferketten in der Logistik) entwickelt und umgesetzt. Zum anderen wird durch die Reorganisation von Arbeit, wie am Beispiel Design gezeigt, ein größeres Aufgabenspektrum abgedeckt sowie eine höhere Arbeitseffektivität gewährleistet. Es zeigt sich insgesamt, dass die Tätigkeiten sowohl im Bereich Logistik als auch im Bereich Design ihren Charakter durch den verstärkten Einsatz von Wissensarbeit deutlich verändern.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich wissensbasierte Tätigkeiten inzwischen in „traditionellen“ Sektoren wie der Bekleidungsbranche weit verbreitet haben. Sie könnten demnach als ein „vorherrschender Modus“ von Arbeit begriffen werden, der nicht

nur in wissensintensiven Branchen auftritt, sondern der vielmehr für den gesellschaftlichen Wandel der Arbeit insgesamt steht.

Anmerkungen

- 1) Die AutorInnen möchten Bettina-Johanna Krings danken. Sie hat diesen Beitrag mit ihrem analytischen und kritischen Blick in fruchtbaren Diskussionen wesentlich mitgeprägt.
- 2) Der Begriff „organisational“ im Kontext der (Re-)Organisation von Arbeit beschreibt strukturelle Veränderungen, die sowohl innerhalb von Organisationen auftreten als auch die Organisationsstruktur als ganze verändern können.
- 3) Im EU-Projekt WORKS (Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society) (Laufzeit: 2006-2009) arbeiten 18 Partner aus 13 europäischen Ländern zusammen und werden von Belgien aus koordiniert. Ziel des Projektes ist es, den Einfluss der Restrukturierung globaler Wertschöpfungsketten auf den Wandel der Arbeit in der Wissensgesellschaft zu analysieren. Hierzu wird eine umfassende empirische Erhebung in unterschiedlichen Sektoren und Ländern durchgeführt, mit dem Ziel, Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Ländern und Sektoren aufzuzeigen.
- 4) Die empirische Basis des vorliegenden Artikels bilden zwei Firmenfallstudien aus dem Bereich Logistik (abgekürzt als „CS Log 1“ oder „CS Log 2“) und drei Firmenfallstudien aus dem Bereich Design (CS Des 1 bis 3) sowie zwei Experteninterviews (je eines mit der Gewerkschaft IG Metall und dem Modeverband German Fashion). In den Firmen wurden zwischen drei und sieben leitfadengestützte Interviews auf unterschiedlichen Hierarchieebenen durchgeführt. Die untersuchten Firmen sind mittelständische Firmen der deutschen Bekleidungsbranche mit unterschiedlicher Produkt- und Marktausrichtung.
- 5) Mit „Tertiarisierung“ wird die Zunahme des Dienstleistungssektors gegenüber dem primären Sektor, der Rohstoffgewinnung, und dem sekundären Sektor, der (in der Regel industriellen) Verarbeitung von Rohstoffen, bezeichnet.
- 6) In diesem Kontext ist allerdings zu beachten, dass das Wissen der Beschäftigten auch schon in früheren Organisationsformen der Arbeit (wie der industriellen Arbeit) einen spezifischen Stellenwert hatte. Mit Wissen ausgestattete qualifizierte Arbeitskräfte, die den Produktionsprozess organisieren, sind in der industriellen Arbeit immer auch eine bedeutsame Größe gewesen.
- 7) Aktuell dazu Dostal: „[Der IT-Bereich] kann die Rolle eines Experimentierfeldes für neue Arbeitsformen und eine Neubewertung von Ar-

- beit übernehmen (und hat dies auch schon getan)“ (Dostal 2006, S. 220).
- 8) Durch IuK-Technologien wurden z. B. Logistikprozesse optimiert oder die Koordination zwischen verschiedenen Gliedern der globalen Wertschöpfungskette verbessert. Weiterhin gewann technisches Know-how, dass die Verarbeitung und Entwicklung neuer Materialien umfasste, stark an Bedeutung.
 - 9) Bekannte Beispiele dieser Strategie sind die so genannten „new verticals“ wie H&M oder ZARA, die Produktionszyklen von durchschnittlich zehn bis 15 Tage Dauer vom Design der Produkte bis zum Vertrieb realisieren (Stengg 2001).
 - 10) Zur Diskussion um die ambivalente Entwicklung von Flexibilisierung vgl. Kronauer, Linne 2005.
 - 11) In der soziologischen Debatte wird diese Weitergabe von Marktdruck und -risiken an die Arbeitnehmer, die durch den Wegfall von Hierarchien und Kontrolle in der Firma entsteht, als „Vermarktlichung“ beschrieben (vgl. Kocyba 1999, Moldaschl, Sauer 2000).
 - 12) Dieser Befund geht einher mit dem Konzept der „Subjektivierung“, das eingangs beschrieben wurde.

Literatur

Boes, A.; Baukowitz, A., 2002: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma

Dostal, W., 2006: IT-Beschäftigung als Frühindikator neuer Arbeitsformen? In: Baukowitz, A.; Berker, T.; Boes, A. et al. (Hg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin: edition sigma, S. 204-222

Eberling, M.; Hielscher, V.; Hildebrandt, E. et al., 2004: Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: edition sigma

Faust, M.; Voskamp, U.; Wittke, V., 2004: Globalization and the Future of National Systems: Exploring Patterns of Industrial Reorganization and Relocation in an Enlarged Europe. In: Faust, M.; Voskamp, U.; Wittke, V. (Hg.): European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains. Göttingen: SOFI, S. 19-81

Flecker, J., 2005: Interne Flexibilisierung – Von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund. In: Kronauer, M.; Linne, G. (Hg.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin: edition sigma, S. 73-93

Flecker, J.; Papouschek, U.; Gavroglou, S.P., 2006: New forms of work organisation and flexibility in the knowledge-based society. In: Huws, U. (Hg.): The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework. Leu-

ven: Katholieke Universiteit Leuven. Higher institute of labour studies, S. 45-62

Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie, 2005: Jahrbuch der Textil- und Modeindustrie 2005. <http://www.gesamttextil.de/deutsch/kostenlosePublikationen/Jahrbuch2005/K212.htm>, zuletzt abgerufen am 25.4.06

Heymann, E., 2005: Nach Ende des Welttextilabkommens: China reift zur Schneiderei der Welt. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research

Kocyba, H., 1999: Wissensbasierte Selbststeuerung: Die Wissensgesellschaft als arbeitspolitisches Kontrollszenario. In: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 92-119

Kronauer, M.; Linne, G. (Hg.), 2005: Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin: edition sigma

Moldaschl, M.; Sauer, D., 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 205-224

Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.), 2003: Subjektivierung von Arbeit. München: Rainer Hampp Verlag

Nierling, L.; Krings, B.J., 2007 (im Erscheinen): The impact of global forces on the individual. Empirical Evidence from the German Clothing Industry. In Struck, O.; Traxler, F. (Hg.): Industrial Relations and Social Standards in an Internationalized Economy

Porter, M.E., 1985: The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press

Reich, R., 1993: Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt a. M.: Ullstein

Stehr, N., 2001: Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Stengg, W., 2001: The textile and clothing industry in the EU. A survey. Luxembourg: Office for official publications of the European communities

Voß, G.G.; Pongratz, H.J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50/1 (1998), S. 131-158

Willke, H., 1998: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie 27/3 (1998), S. 161-177

Kontakt

Linda Nierling
 ITAS im Forschungszentrum Karlsruhe
 Postfach 36 40, 76021 Karlsruhe
 Tel.: +49 (0) 72 47 / 82 - 25 09
 E-Mail: nierling@itas.fzk.de

« »