
Neue Formen der Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich

Wolfgang Streeck

1. Ausgangspunkt: Der Zusammenhang mit veränderten Marktbedingungen und neuen Produktionsstrategien

Die heutige Diskussion über neue Formen der Arbeitsorganisation reagiert auf veränderte Wettbewerbsbedingungen auf den Weltmärkten für Industrieerzeugnisse und steht in engem Zusammenhang mit einer neuen, diesen Bedingungen angepaßten Produktionsstrategie. Deshalb geht sie, anders als die entsprechende Diskussion über „Humanisierung der Arbeit“ in den siebziger Jahren und obwohl sie mit dieser vieles gemeinsam hat, nicht in erster Linie von den Gewerkschaften, sondern von den Unternehmensleitungen aus.

Die veränderten Bedingungen auf dem Weltmarkt sind durch die weitgehende Sättigung und damit eine erhöhte Turbulenz der klassischen Absatzmärkte bei zugleich verschärfter internationaler Konkurrenz, insbesondere in den unteren Marktsegmenten, gekennzeichnet. Dies gilt nicht nur für die Automobilindustrie, sondern ebenso für zahlreiche andere alte Industrien. Dabei behaupten sich nach den Erfahrungen des letzten Jahrzehnts solche traditionellen Massenproduzenten am besten, denen es gelingt, unter hohem Forschungs- und Entwicklungsaufwand in obere Marktsegmente auszuweichen, in denen eine Verteidigung oder Erhöhung des Produktionsvolumens durch Steigerung des Produktwertes möglich ist. Wettbewerb findet in derartigen Märkten nicht mehr in erster Linie um den Preis statt, sondern um die Entwurfs- und Verarbeitungsqualität sowie die Fähig-

keit des Produzenten, die Bedürfnisse des individuellen Abnehmers genau zu treffen („Nischenproduktion“ innerhalb der Massenproduktion). Der Wechsel in die oberen Marktsegmente kann für Produzenten in Hochlohnländern, die aus politischen und institutionellen Gründen (starke Gewerkschaften, Sozialstaatlichkeit) nur begrenzt über den Preis konkurrenzfähig sind, die einzige erfolgversprechende Überlebensstrategie darstellen. Gewerkschaften, die hohe Löhne und sichere Beschäftigung verteidigen wollen, müssen deshalb daran interessiert sein, daß die von ihnen organisierten Unternehmen eine derartige Produktionsstrategie verfolgen und verfolgen können. Hierzu einen Beitrag zu leisten, wäre eine neue, und vielleicht die erste tragfähige, Variante gewerkschaftlicher Produktpolitik.

Produktionsstrategien lassen sich grob nach drei Gesichtspunkten unterscheiden: (1) dem Produktionsvolumen (klein/groß), (2) dem Grad der Standardisierung der Produkte (standardisiert/maßgeschneidert), und (3) dem hauptsächlichen Wettbewerbsparameter (Preis/Qualität). Der Einfachheit halber kann man davon ausgehen, daß standardisierte Produktion meist preiskompetitiv und maßgeschneiderte Produktion meist (primär) qualitätskompetitiv ist – wobei Preise natürlich nach wie vor eine Rolle spielen. Kreuzt man diese Unterscheidung mit dem

Diagramm I:

Produktionsstrategien

	Standardisierte preiskompetitive Produktion	Maßgeschneiderte qualitätskompetitive Produktion
Kleines Ferti- gungs- volumen	Spezialisierte Teileproduktion 1	Handwerkliche Produktion 2
Großes Ferti- gungs- volumen	3 Massenproduktion („Fordismus“)	4 Diversifizierte Qualitätsproduktion

Produktionsvolumen, so erhält man vier typische Produktionsstrategien (Diagramm I). Zwei davon sind seit langem bekannt: die handwerkliche Produktion maßgeschneiderter Qualitätsprodukte in kleinen Serien (rechts oben) und die „fordistische“ Produktion standardisierter Massenprodukte in großen Serien (links unten). Die dritte Strategie, die preiskompetitive Produktion standardisierter Zulieferteile (links oben), ist hier von geringerem Interesse.

Wichtig zum Verständnis der neueren Entwicklungen ist das Feld rechts unten, die „diversifizierte Qualitätsproduktion“ maßgeschneiderter Produkte in großen Mengen. Diese Strategie, die Merkmale der handwerklichen und der Massenproduktion miteinander verbindet, ist erst durch die hohe Flexibilität der neuen mikro-elektronischen Technologie möglich geworden. Bei ihr geht es darum, in großer Zahl möglichst unterschiedliche, d. h. auf die Wünsche des einzelnen Kunden möglichst genau abgestimmte Produkte hoher Qualität zu fertigen. Zu ihren Voraussetzungen gehören ein intelligentes Marketing, hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung, eine flexible Produktionstechnologie, ein hohes Qualifikationsniveau und, wie wir sehen werden, eine „intelligente“ Arbeitsorganisation. Die Erfahrung hat gezeigt, daß eine Strategie der diversifizierten Qualitätsproduktion am ehesten in der Lage ist, Produzenten in traditionellen Industrieländern auf den heutigen Weltmärkten Erfolg zu ermöglichen und damit hohe Löhne und sichere Arbeitsbedingungen zu tragen. Das Problem einer neuen gewerkschaftlichen Produktpolitik bestünde damit darin, Wege zu finden, unternehmerische Umstrukturierungsstrategien auf das rechte untere Feld des Diagramms zu orientieren.

In der Automobilindustrie entspricht der Strategie der diversifizierten Qualitätsproduktion eine hohe Produktdifferenzierung innerhalb einer gegebenen Modellreihe (vgl. als Kontrast Henry Fords berühmten Aphorismus: „Den T2 kann man in jeder gewünschten Farbe haben, vorausgesetzt man will ihn in Schwarz haben“) bei gleichzeitiger Steigerung des Produktionswerts pro Einheit, anspruchsvollerer Konstruktion und hoher Verarbeitungsqualität. Besonders erfolgreich in der Anwendung dieser Strategie in den siebziger und achtziger Jahren waren, wenn man von den Japanern absieht, die schwedische und die deutsche Automobilindustrie. Schweden und die Bundesrepublik waren auch die einzigen klassischen Automobilländer, in denen die Beschäftigung trotz des Strukturwandels zugenommen hat. In Deutschland kann man Daimler-Benz als Beispiel für den Übergang traditioneller maßgeschneiderter Qualitätsproduktion in große Produktionsvolumen anführen (Wachstum von „rechts oben“ nach „rechts unten“ – wobei die gefertigte Stückzahl pro Jahr heute höher ist als bei traditionellen Massenproduzenten wie Austin Rover, unter Beibehaltung hoher Produktvielfalt und -qualität) sowie Volkswagen als Beispiel für die Integration hoher Produktvielfalt und anspruchsvoller Produkte in die Massenproduktion (Wachstum von „links unten“ nach „rechts unten“ – vgl. die Entwicklung seit Ablösung des „Käfers“).

2. Neue Produktionsstrategien und intelligente Arbeitsorganisation

Weltweit werden heute neue Methoden der Organisation industrieller Arbeit diskutiert, die in wichtigen Punkten von den traditionellen, tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation abweichen. Diese Entwicklung beschränkt sich keineswegs auf die Automobilindustrie, ist dort jedoch deshalb am auffallendsten, weil hier die Verschmelzung von („fordistischer“) Massenproduktion und Taylorismus ihren wohl fortgeschrittensten und jedenfalls augenfälligsten Ausdruck gefunden hatte.

Die heute zu beobachtende beginnende Abkehr vom Taylorismus hat eine lange Vorgeschichte. Ihr Ausgangspunkt war die seit den fünfziger Jahren gestiegene Unzufriedenheit der Beschäftigten mit hoher und starrer horizontaler Arbeitsteilung und hierarchischer Kontrolle. Folgen dieser Entwicklung waren steigender Absentismus, geringe Verarbeitungsqualität, hoher Ausschuß und hohe Fluktuation – Erfahrungen, die gleichermaßen bei Volvo, General Motors, Renault, Fiat usw. gemacht wurden. Seit den späten sechziger Jahren kam es in einer Reihe von Ländern zusätzlich zu gewerkschaftlichen Maßnahmen gegen die überkommene Arbeitsorganisation – die in der Bundesrepublik unter anderem zu den Tarifverträgen der IG Metall und dem Regierungsprogramm der sozial-liberalen Koalition zur „Humanisierung der Arbeit“ führten.

Ein zweiter Ausgangspunkt des Enttaylorisierungsprozesses waren die Anstrengungen der Gewerkschaften und sozialdemokratischer Regierungen sowie einiger Unternehmen zum Ausbau von „Partizipation“ und „industrieller Demokratie“. Dabei erschien eine Arbeitsorganisation, die dem einzelnen keinerlei Initiative und Entscheidungsfreiheit zugestand, zunehmend als Hindernis einer höheren Anteilnahme der Belegschaft an politischen und Unternehmensentscheidungen. Wer, aus welchen Gründen auch immer – aus Gründen der Demokratie oder der Effizienz – mehr Beteiligung der Beschäftigten an kollektiven Entscheidungen wollte, von denen sie in hohem Maße betroffen waren, mußte sich auf Änderungen der Arbeitsorganisation einlassen. Auch hier waren Länder wie Norwegen, Schweden (vgl. die frühen Experimente mit Gruppenarbeit bei Volvo) und die Bundesrepublik führend, in denen die Forderung nach Mitbestimmung eine lange Tradition hatte.

Drittens ist der hohe interne Umsetzungsbedarf zu nennen, der als Folge der Strukturanpassung der späten siebziger Jahre und des mit ihr einhergehenden Wandels der Produktionstechnik vor allem in Ländern auftrat, in denen die Unternehmen nicht mehr die Möglichkeit hatten, Anpassungen der Belegschaft durch „hire and fire“ vorzunehmen. Hier erwiesen sich die herkömmlichen Lohnbemessungs- und Arbeitsbewertungssysteme als zu umständlich und zunehmend hinderlich, und Gewerkschaften und Arbeitgeber begannen, nach flexibleren, d. h. grundsätzlich weniger tätigkeitsabhängigen Bemessungsverfahren zu suchen. Wenn ich recht sehe, ist der Lohndifferenzierungs-Tarifvertrag

bei Volkswagen auch aus diesen Gründen zustande gekommen und läßt sich damit durchaus dem Prozeß der Herausbildung neuer Organisationsformen der industriellen Arbeit zurechnen.

Als weiterer Faktor kam seit Mitte der siebziger Jahre die Konfrontation mit der so erfolgreichen japanischen Konkurrenz hinzu, deren von westlichen Vorbildern abweichende Arbeitsorganisation zunehmend als eine Ursache ihrer hohen Wettbewerbsfähigkeit begriffen wurde. Dabei setzte sich die Einsicht durch, daß vor allem im Zusammenhang der neuen Strategie einer Produktdifferenzierung bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung – die unter den neuen Verhältnissen noch am ehesten wirtschaftlichen Erfolg versprach – die aus der Massenproduktion preiskompetitiver Einheitsprodukte stammende und an deren Bedürfnisse angepaßte tayloristische Arbeitsorganisation an ihre Produktivitätsgrenze gestoßen war. Es ist kein Zufall, daß die Automobilindustrie in Ländern, in denen die Abkehr von tayloristischen Organisationsprinzipien nur geringe Fortschritte machte (Großbritannien, Frankreich, Italien), den produktionsstrategischen Erfordernissen des Strukturwandels weit weniger gerecht wurde als in Schweden und der Bundesrepublik mit ihrer Tradition von „Humanisierungs“-politik und Mitbestimmung. (Dies gilt auch für Italien, wo die Erholung der Automobilindustrie auf erheblich verringertem Beschäftigungsniveau stattfand.)

Die neuen Formen der Arbeitsorganisation erscheinen uneinheitlich; gemeinsam ist ihnen lediglich eine Reihe – allerdings wichtiger – allgemeiner Merkmale. Dies ist weder ein Zufall noch ein Argument gegen das Vorhandensein einer einheitlichen Grundtendenz in der Organisationsentwicklung. Unter den heutigen wirtschaftlichen und technischen Bedingungen gibt es, anders als zu Beginn des Zeitalters der Massenproduktion, kein „optimales“, „wissenschaftliches“ Organisationskonzept für alle Branchen, Unternehmen und Produktionsbereiche mehr. Während die Märkte in vorher unabsehbarem Ausmaß unberechenbar und unsicher geworden sind, wird mit der Einführung der Mikroelektronik die klassische „Einheitstechnik“ durch eine Vielzahl alternativer Problemlösungsmöglichkeiten ersetzt, wobei die jeweilige Technikanwendung genau den besonderen Bedingungen des Einzelfalles folgen kann und muß. Das heißt auch, daß die Gestaltbarkeit der Technologien durch organisatorische Entscheidungen – die Plastizität und Vielfalt der „soziotechnischen Systeme“ – zunimmt. Unter diesen Bedingungen ist die beste Organisationsform diejenige, die sowohl möglichst genau an die jeweiligen äußeren (Sonder-)Bedingungen angepaßt ist als auch zugleich eine hohe Fähigkeit zu rascher Umstellung auf neue Anforderungen bewahrt. Eine solche Form der Arbeitsorganisation soll hier als „intelligente Organisation“ bezeichnet werden.

Die Herausbildung zugleich problemangepaßter und flexibler Organisationsformen in der industriellen Produktion befindet sich, sieht man von einem Land wie Japan ab, noch in ihren Anfängen. Die Tatsache, daß quantitativ bis heute tayloristische Organisationsprinzi-

prien überwiegen und daß es bei der Umstellung auf die neuen Organisationsformen zu Rückschlägen und Rückfällen kommt, sollte deshalb von niemandem dahingehend mißverstanden werden, daß letztlich alles beim alten bleiben wird. Die neuen Entwicklungen bilden die Speerspitze eines breiten Trends und sind in ihrer Bedeutung deshalb nicht an ihrer zahlenmäßigen Verbreitung zu messen. Vor allem Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb vorn bleiben wollen, können es sich nicht leisten, die guten Gründe zu übersehen, die für die Einführung einer Arbeitsorganisation sprechen, die die traditionell-tayloristische an Intelligenz übertrifft.

Gemeinsam ist den unterschiedlichen Entwicklungen in Richtung auf eine neue Organisation der Fabrikarbeit eine Tendenz zur Ausweitung der Tätigkeiten und der Verantwortung des einzelnen Beschäftigten im Rahmen eines Prozesses der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen zugunsten von teilautonomen Arbeitsgruppen. Anders formuliert geht es um eine teilweise Rücknahme der Arbeitsteilung in der horizontalen Dimension bei Abbau von hierarchischen Ebenen und hierarchischer Kontrolle in der vertikalen Dimension. Hierzu gehören so unterschiedliche Erscheinungen wie:

(1) zunehmende Verwischung der Grenzen zwischen direkter und indirekter Arbeit, zwischen Berufen und Abteilungen (insbesondere Produktion einerseits und Wartung, Qualitätskontrolle, Arbeitsvorbereitung andererseits), Zeitwirtschaft zwischen Stab und Linie, und allgemein zwischen manueller und nichtmanueller Arbeit;

(2) Anreicherung von Arbeitsaufgaben durch Integration benachbarter Tätigkeiten (job enlargement) und Zusammenfassung von ausführenden und dispositiven Funktionen (job enrichment);

(3) häufigere Rotation von Aufgaben bei entsprechender Erweiterung von Qualifikationsprofilen (job rotation, multiskilling), sowohl zur Effizienzsteigerung als auch zur Weiterbildung der Arbeitskräfte;

(4) Mobilisierung von „Produktionsintelligenz“, insbesondere durch Ausbau des Vorschlagwesens, Integration der Qualitätskontrolle in den Arbeitsvollzug und Delegation von Verantwortung für Arbeitsverteilung und Arbeitsablauf;

(5) Erhöhung der Verantwortungsbereitschaft und -fähigkeit des einzelnen Beschäftigten durch Beteiligung an Produktionsentscheidungen und Weiterbildung;

(6) Zusammenfassung von Lohngruppen und Übergang zu mehr qualifikationsabhängigen Entlohnungsformen;

(7) Integration von Arbeit, Weiterbildung und Managementfunktionen in „Qualitätszirkeln“ und „Lernstätten“;

(8) Verbesserung der „horizontalen“ Kommunikation und Kooperation der Beschäftigten durch Bildung von Arbeitsgruppen mit selbstgewählten Sprechern;

(9) Übertragung von Entscheidungsrechten und Verantwortung an Arbeitsgruppen in Bereichen, wie Aufgabenverteilung und -rotation, Weiterbildung, Arbeitsdisziplin, Regelung von Vertretungen, Fluktuationsersatz, Anlernen neuer Belegschaftsmitglieder, Regelung der indi-

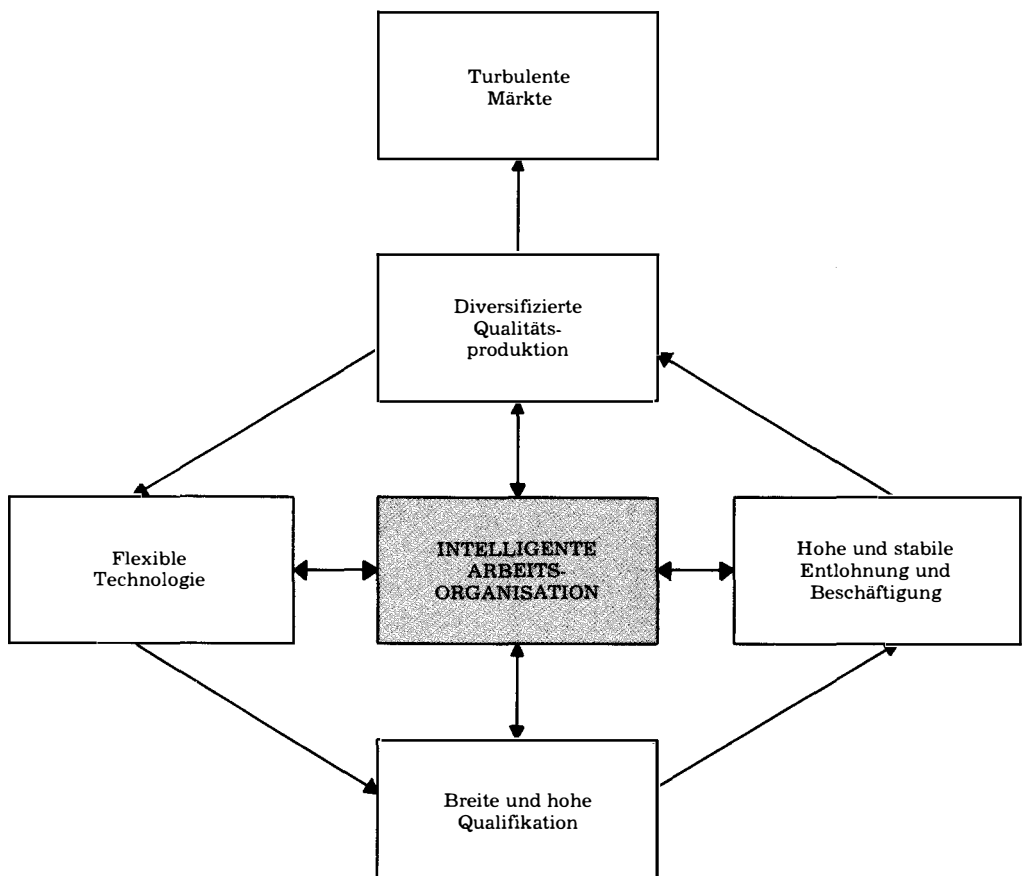
viduellen („flexiblen“) Arbeitszeit, Festsetzung von Produktionszielen, Organisation des Materialnachschubs, Abrechnung, Qualitätskontrolle und -verbesserung, Entlohnung;

(10) Zuweisung von wirtschaftlicher Verantwortung an Arbeitsgruppen bei Entkettung von Produktionsabläufen, einschließlich Zurechnung von Erfolgen und Mißerfolgen durch Prämienregelungen;

(11) Verkürzung von Hierarchien und Veränderung der Aufgaben der Vorgesetzten, insbesondere der Meister, von hierarchischer Kontrolle zu fachlicher Beratung.

Diagramm II:

Neue Arbeitsorganisation im Zusammenhang



Der Übergang zu einer intelligenten, d. h. dezentralisierten und flexiblen Arbeitsorganisation hängt eng mit der Strategie der diversifizierten Qualitätsproduktion zusammen (Diagramm II). Diese setzt voraus, daß die neue mikroelektronische Technik nicht zu herkömmlicher Rationalisierung im Sinne der traditionellen Massenproduktion verwendet wird – was durchaus möglich wäre, da sie die zur Gewinnerzielung nötige Stückzahl („break-even point“) herabsetzt –, sondern zur Erhöhung der Vielseitigkeit und Umstellbarkeit der Produktionsanlagen („flexible Technologie“). Wo dies geschieht, ergibt sich eine hohe Zahl alternativer Möglichkeiten des Technikeinsatzes („Technikexplosion“ statt linearer Entwicklung), deren Erprobung und Anwendung eine Belegschaft mit Qualifikationen erfordert, die auf hohem Niveau ständig weiterentwickelt werden können („breite und hohe Qualifikation“).

Diversifizierte Qualitätsproduktion, flexibler Technologieeinsatz und eine zugleich breite und hohe Qualifikation stehen in engem Zusammenhang mit einem zentralen gewerkschaftlichen Ziel, dem einer hohen und stabilen Entlohnung und Beschäftigung. Ich habe bereits darauf hingewiesen, daß die einzigen klassischen Produzentenländer, die während der Automobilkrise an Beschäftigung gewonnen haben, diejenigen sind, die dem Idealbild der neuen Produktionsstrategie am nächsten gekommen sind (Deutschland, Schweden). Lohnhöhe und Beschäftigungssicherheit werden darüber hinaus entscheidend vom Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte beeinflußt. Die in den traditionellen Industrieländern von den Gewerkschaften durchgesetzten hohen Löhne und anspruchsvollen Beschäftigungsbedingungen lassen sich in der Weltmarktkonkurrenz mit den Schwellenländern nur dann verteidigen, wenn die angebotene Arbeit von entsprechend hoher Qualität ist; andernfalls ist der hohe Preis der Arbeit auf die Dauer auch von den kampftschlossensten Gewerkschaften nicht gegen den Druck des (Weltarbeits-)Marktes zu halten. Schon aus diesem Grund ist Qualifizierungspolitik immer auch Lohn- und Beschäftigungspolitik.

Damit jedoch hochqualifizierte Arbeit zu hohen Preisen verkauft werden kann, muß sie von den Unternehmen nachgefragt werden. Inwieweit dies der Fall ist, hängt zu einem großen Teil von der Art des Technikeinsatzes ab, die wiederum eng mit der gewählten Produktionsstrategie zusammenhängt. Prinzipiell bietet die neue Technologie die Möglichkeit, die Beschäftigung teurer und qualifizierter Arbeit durch Rationalisierung zu vermeiden. Arbeitgeber werden von dieser Möglichkeit nur dann keinen Gebrauch machen, wenn sie sich auf eine Produktionsstrategie einlassen oder auf gewerkschaftlichen Druck einlassen müssen, die bei starrem, traditionellen Technikeinsatz nicht erfolgreich verfolgt werden kann und eine flexible Technikanwendung erfordert, die ohne eine hochqualifizierte Belegschaft nicht möglich ist.

Diversifizierte Qualitätsproduktion wiederum, und hier schließt sich der Kreis, ermöglicht nicht nur hohe Löhne und stabile Beschäftigung, sondern stellt als Strategie auch eine Reaktion auf diese dar. Beschäftigungssicherung durch starke Gewerkschaften und wirksamen gesetzli-

chen Kündigungsschutz erschwert den Unternehmen eine Anpassung ihrer Belegschaft über den äußeren Arbeitsmarkt (Kündigungen, Neueinstellungen) und verweist sie auf den Weg interner Flexibilität durch Umsetzung und Qualifizierung; das hierfür aufzubauende Humankapital kann systematisch für eine Strategie der diversifizierten Qualitätsproduktion genutzt werden. Darüber hinaus versperren Beschäftigungssicherheit und geringe Lohnflexibilität nach unten den Weg zu Rationalisierungsanpassungen nach dem Muster der traditionellen Massenproduktion und zwingen die Unternehmensleitungen, aus einer „fixen“ und teuren Belegschaft „das Beste zu machen“. Diversifizierte Qualitätsproduktion ist im übrigen weniger anfällig für Marktschwankungen als herkömmliche Massenproduktion und stellt auch insofern einen Weg dar, mit einer zum fixen Kapital gewordenen Belegschaft bzw. zu Fixkosten gewordenen Löhnen zurechtzukommen. In diesem Sinne ist gewerkschaftliche Interessenpolitik immer auch und zugleich Produkt- und Produktionspolitik, ob sie es will und sich dessen bewußt ist oder nicht. Die hier gemachten Feststellungen, einschließlich der These einer – wie immer zu bewertenden – hohen wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Leistungsfähigkeit des deutschen Systems von Mitbestimmung, „Humanisierung der Arbeit“, zentralisierten Tarifverhandlungen usw., beruhen auf vergleichenden Analysen des Strukturwandels der internationalen Automobilindustrie im letzten Jahrzehnt und sind zumindest für diese und ähnliche Industrien als gesichert anzusehen.

Im Mittelpunkt des eben umrissenen Zusammenhangs steht die Herausbildung einer intelligenten Arbeitsorganisation (Diagramm II). Hier ergeben sich insbesondere die folgenden Wechselbeziehungen, die, gerade weil es sich bei ihnen nicht um monokausale Verursachungszusammenhänge handelt, mannigfaltige Ansätze für kreative (Gewerkschafts-)Politik bieten:

(1) Diversifizierte Qualitätsproduktion erfordert eine („intelligente“) Arbeitsorganisation, die sich schnell auf wechselnde Produkte und Fertigungsvolumen einstellen kann, ohne daß darunter das Qualitätsniveau leidet. Umgekehrt wird eine vorhandene, wenig tayloristische und gering zentralisierte Arbeitsorganisation Unternehmensleitungen unter Konkurrenzdruck ermutigen, auf anspruchsvolle, differenzierte und qualitätskompetitive Produktlinien auszuweichen.

(2) Flexible Technikanwendung erfordert ein hohes Maß an Verantwortung auf seiten der Arbeitskräfte sowie die Bereitschaft, ständig nach besseren Lösungen zu suchen und mit Neuerungen zu experimentieren. Auch müssen wegen der hohen Kapitalkosten Zusammenbrüche rasch und wirksam behoben werden. Umgekehrt bildet eine vorhandene flexible Arbeitsorganisation eine gute Voraussetzung dafür, daß neue Techniken von vornherein nicht-tayloristisch eingesetzt werden. Insofern kann, über den Zusammenhang von Technik und Organisationsstruktur innerhalb des sogenannten „sozio-technischen Systems“, eine aktive gewerkschaftliche Politik der Enttaylorisierung der Arbeitsorganisation zugleich eine Politik der Technikgestaltung sein.

(3) Die Entwicklung breiter und hoher Qualifikationen erfordert eine Arbeitsorganisation, in der diese auch laufend eingesetzt werden können. Unternehmen, deren externe Anpassungswege versperrt sind und die als Voraussetzung interner Anpassung ein hohes Qualifikationsniveau und hohe fortgesetzte Lernbereitschaft der Belegschaft benötigen, müssen deshalb daran interessiert sein, ihre Arbeitsorganisation intelligent zu gestalten. Umgekehrt ist eine derartige Arbeitsorganisation zugleich ein wichtiger Lernort (Qualitätszirkel, Anlernen neuer Gruppenmitglieder).

(4) Eine intelligente Arbeitsorganisation erfordert betriebspezifische Qualifikationen – nicht zuletzt im kommunikativen Bereich – und Motivationen, die nur bei langfristig angelegten Beschäftigungsverhältnissen aufgebaut werden können. In dem Maße, wie sie zu wirtschaftlichem Erfolg beiträgt, sichert sie derartige Beschäftigungsverhältnisse und die entsprechend hohe Entlohnung ab. Wo Beschäftigungsstabilität und Tariflöhne von außen durch gewerkschaftlichen Druck vorgegeben sind, steigt im übrigen umgekehrt in Ermangelung von Alternativen die Bereitschaft des Managements, sich auf die Schwierigkeiten einer Lockerung der tayloristischen Arbeitsorganisation einzulassen.

3. Zwei Beispiele neuer Arbeitsorganisation: SATURN und GM Aspern

Im folgenden soll das Konzept der „intelligenten Arbeitsorganisation“ durch zwei Beispiele verdeutlicht werden. Dabei wird bewußt nicht auf japanische Organisationsmodelle zurückgegriffen, da diese leicht als „kulturell spezifisch“ und nicht übertragbar abgetan werden können – obwohl dies angesichts der bemerkenswerten Erfolge japanischer Organisationsmethoden etwa bei NUMMI in Kalifornien oder bei Austin Rover in Coventry gewiß nicht berechtigt ist.

Ich möchte mit einer Darstellung der arbeitsorganisatorischen Aspekte des SATURN-Projekts beginnen und anschließend auf die im GM-Zweigwerk Aspern in Österreich verwirklichte Konzeption der Gruppenarbeit (des „mitdenkenden Mitarbeiters“) eingehen. SATURN ist nicht dadurch weniger wichtig, daß es bisher nicht mehr war als eine Zukunftsplanung und nach letzten Meldungen möglicherweise nicht im vorgesehenen Umfang verwirklicht werden wird. Seine Bedeutung liegt vor allem darin, daß es als Quintessenz der Programme zur Förderung der „Qualität des Arbeitslebens“ bei GM in den siebziger Jahren das bisher avantgardistischste und umfassendste Projekt für eine grundlegende Änderung der industriellen Arbeitsorganisation in den westlichen Industrieländern darstellt und als „Maximalprogramm“ auf lange Zeit konzeptionell maßgeblich bleiben dürfte. Daß das SATURN-Projekt mehr ist als eine Public-Relations-Veranstaltung, zeigt sich im übrigen auch daran, daß es eine grundlegende Umgestaltung der Managementstruktur und des Entscheidungsstils einschließt und nicht an der Gewerkschaft vorbei, sondern mit ihrer vollen

Beteiligung geplant wurde – wobei von vielen Beobachtern Anklänge an die deutsche Mitbestimmung festgestellt worden sind. Wie ernst SATURN gemeint ist, zeigt sich in Aspern, wo ganz offensichtlich der Versuch gemacht wird, Elemente des SATURN-Modells in einem nicht-amerikanischen Land und lange vor dem geplanten Start des SATURN-Projekts zu verwirklichen.

SATURN ist eine Tochterfirma von General Motors, die ursprünglich ab 1989 mit 6000 Beschäftigten einen neu konstruierten Wagen der unteren Mittelklasse mit hohem einheimischen Produktionsgehalt (ca. 70 Prozent) bauen sollte, der am amerikanischen und am Weltmarkt wettbewerbsfähig sein soll. SATURN wird als Pilotprojekt für den gesamten Konzern angesehen; die hier ausprobierten Ideen sollen, wenn sie sich bewähren, nach und nach auf die übrigen Werke übertragen werden. Das Projekt begann 1983 mit der Einsetzung einer Studiengruppe, an der die Gewerkschaft von Anfang an beteiligt war. Gewerkschaft und Konzern möchten mit SATURN den Beweis führen, „daß es möglich ist, in den Vereinigten Staaten mit einer gewerkschaftlich organisierten Belegschaft ein wettbewerbsfähiges Automobil von höchster Qualität zu bauen“ (Präambel der Vereinbarung zwischen GM und UAW). Beide Seiten gehen davon aus, daß das Gelingen des Projekts in hohem Maße von grundlegenden Änderungen der Arbeitsorganisation abhängt, die unzweideutig als Mittel zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden und im Mittelpunkt der SATURN-Vereinbarung zwischen Gewerkschaft und Unternehmen stehen, die im Juli 1985 formell abgeschlossen wurde.

Folgende Einzelheiten des SATURN-Projekts sind in unserem Zusammenhang von Bedeutung:

(1) Die Belegschaft von SATURN wird voll gewerkschaftlich organisiert sein, bei Einbehaltung des Beitrags durch das Unternehmen. Die Gewerkschaft wird für die SATURN-Belegschaft eine eigene Verwaltungsstelle gründen; das Unternehmen erhält einen separaten Tarifvertrag (§ 2 der Vereinbarung).

(2) Als Prinzipien des Entscheidungsprozesses im Unternehmen sind in der Vereinbarung niedergelegt: „volle Beteiligung der Gewerkschaft, Konsens-Prinzip, Verlagerung von Autorität und Entscheidungen auf die zweckmäßigste Organisationsebene, unter besonderer Betonung der Arbeitsgruppen sowie freier Informationsfluß und klare Definition des Entscheidungsprozesses“ (§ 10). Für beide Seiten gilt eine Kombination von Einigungszwang und konstruktivem Veto: „Jede der Parteien kann eine potentielle Entscheidung blockieren. Jedoch muß die betreffende Partei Alternativen anbieten“. Mitbestimmung auf der Basis einer gemeinsamen Problemlösungsorientierung und als Element einer Dezentralisierung von Entscheidungen steht hier in Zusammenhang mit einem radikal veränderten Managementstil, bei dem Beratung weitgehend an die Stelle von Anweisung tritt und im übrigen, wegen der teilweisen Reintegration von Planung und Vollzug in den Arbeitsgruppen, die Zahl der Hierarchieebenen stark verringert wird. Die japanischen Erfahrungen lassen darauf schließen, daß ohne derartige

fundamentale Umstellungen der Managementpraxis eine Arbeitsgruppenstruktur nicht funktionsfähig ist – schon deshalb nicht, weil sie von den Arbeitnehmern kaum akzeptiert würde.

(3) Grundeinheit der Organisation ist die Arbeitsgruppe, die in der Regel aus 6 bis 15 Mitgliedern besteht. Arbeitsgruppen „tragen Verantwortung für die Einhaltung von Produktionsplänen, für die Produktqualität, für die Einhaltung ihres Budgets, für Buchführungen, Sicherheit und Gesundheit, Wartung der Anlagen, Materialkontrolle und Lagerhaltung, Ausbildung, Aufgabenzuweisung, Reparaturen, Verhinderung von Ausschuß und Fehlzeiten. Sie halten Sitzungen ab, beschaffen ihre Materialien selber, führen Protokolle, mobilisieren benötigte Ressourcen und sind verantwortlich für ihre Arbeitsvorbereitung. Sie streben ständige Verbesserungen in Qualität, Kosten und Arbeitsbedingungen an. Darüber hinaus sind sie verantwortlich für die Einstellung neuer Mitarbeiter, die Arbeitsplanung und die Organisation der Kommunikation innerhalb der Gruppe und mit anderen Gruppen“ (§ 10). Zum Teil sind vergleichbare Gruppenmodelle in anderen Ländern, etwa bei Volvo, längst gängige Praxis; das SATURN-Konzept scheint jedoch am weitesten zu gehen.

(4) Arbeitsgruppen (Work Units), die geografisch, technologisch oder nach ihrem Produkt benachbart sind, werden zu Arbeitssystemen (Work Unit Modules) zusammengefaßt. Arbeitsgruppen bzw. Arbeitssysteme werden von „Gruppenberatern“ (Work Unit Advisers) geführt, die die unterste Managementebene bilden, sich jedoch in erster Linie nicht als Vorgesetzte, sondern als Berater der selbst entscheidenden Arbeitsgruppen verstehen sollen. Sie ersetzen den Foreman, der in den Vereinigten Staaten dem Meister entspricht.

Auf der nächsthöheren Ebene werden Werksgruppen (Business Units) gebildet, die aus den „Beratern“ der Arbeitsgruppen und Arbeitssysteme eines gemeinsamen Bereichs, etwa des Preßwerks, der Endmontage oder des Motorenwerks bestehen. Aufgabe der Werksgruppen ist es, „die von den Arbeitsgruppen benötigten Ressourcen festzustellen, einschließlich der benötigten Verwaltungs- und Konstruktionsleistungen sowie der erforderlichen Materialien und Finanzmittel“ (§ 10).

Oberhalb der Werksgruppen besteht ein Produktionsrat (Manufacturing Advisory Committee), der etwa die Rolle eines Produktionsvorstands übernimmt. Der Produktionsrat „stellt die von den Arbeitsgruppen benötigten Ressourcen ... zur Verfügung ..., koordiniert die Aktivitäten der Werksgruppen und versorgt die Werksgruppen mit Informationen, überwacht die Leistung der Gesamtorganisation und dient als Verbindung zum Unternehmen als ganzem“ (§ 10).

Schließlich gibt es einen Unternehmensrat (Strategic Advisory Committee), der für die strategische Unternehmensplanung zuständig ist. Unter anderem ist seine Aufgabe, „für die Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel, Werkzeuge, Ausbildung und Unterstützungssysteme zu sorgen, die die Arbeitsgruppen benötigen, um ihrer Verantwortung nachzukommen“ (§ 10). Die Aufgabenbeschreibungen des Produktions- und des Unternehmensrats lassen am deutlichsten erkennen, welche grund-

legenden Veränderungen sich für die Managementfunktion ergeben und ergeben müssen, wenn mit dem Arbeitsgruppenkonzept Ernst gemacht wird.

(5) Auf allen Ebenen der Saturn-Organisation ist die Gewerkschaft vertreten. Jede Arbeitsgruppe wählt einen Vertrauensmann (der nicht mit dem „Berater“ identisch ist). Jedes Werk wählt darüber hinaus einen gewerkschaftlichen Vertreter in der Werksgruppe, der die Einhaltung der Grundvereinbarung zwischen Gewerkschaft und Unternehmen überwacht. Auch im Produktionsrat und im Unternehmensrat sitzen je ein nach gewerkschaftlichen Regeln bestimmter Gewerkschaftsvertreter. Diese – für amerikanische Verhältnisse – einzigartig weitgehende Mitbestimmungsregelung erscheint, ebenso wie die Neubestimmung der Rolle des Managements, als eine zwingende Konsequenz des Arbeitsgruppenmodells, wenn dieses mit der Zustimmung einer gewerkschaftlich organisierten Belegschaft verwirklicht werden soll.

(6) Eine besonders wichtige Rolle wird der beruflichen Bildung und Weiterbildung zugewiesen. Ausbildungsprogramme werden von Gewerkschaft und Unternehmen gemeinsam entwickelt und durchgeführt. „Um SATURN's langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, ist die Teilnahme an gemeinsam entwickelten, auf vorhandenen Qualifikationen aufbauenden Bildungsmaßnahmen Pflicht der Belegschaftsmitglieder“ (§ 16).

(7) Eine zentrale Voraussetzung der Entwicklung einer intelligenten Arbeitsorganisation ist, wie oben dargelegt, Beschäftigungssicherheit. Für amerikanische Verhältnisse neu ist die weitgehende Beschäftigungsgarantie der SATURN-Belegschaft. Diese erstreckt sich auf 80 Prozent der Beschäftigten, und zwar diejenigen, die jeweils am längsten im Unternehmen beschäftigt sind. Abweichungen hiervon sind nur möglich „in Situationen, die nach Feststellung des Unternehmensrats auf unvorhersehbare oder katastrophale Ereignisse oder extreme wirtschaftliche Bedingungen zurückgehen“ (§ 21) – eine Formel, die der seinerzeit vom WW-Betriebsrat im Zusammenhang mit dem Bau des Montagewerks in den Vereinigten Staaten ausgehandelten Beschäftigungsgarantie für die inländische Belegschaft sehr nah kommt.

Das in Aspern verwirklichte Gruppenmodell hat eine Reihe von Elementen mit dem SATURN-Konzept gemeinsam, unterscheidet sich jedoch auch in wichtigen Punkten von ihm. Auch das Aspern-Projekt wurde in Einklang mit der Gewerkschaft und – in Österreich – dem Betriebsrat verwirklicht. Folgende Elemente sind hier von Interesse:

(1) Auch in Aspern sind Arbeitsgruppen („Teams“) die Grundeinheit der Aufbauorganisation. Arbeitsgruppen sind „für den reibungslosen Ablauf, für Qualität und Quantität der Erzeugnisse bzw. Dienstleistungen sowie für kostengünstigste Produktion verantwortlich“ (zitiert nach der Broschüre „Der mitdenkende Mitarbeiter“). Zur Erfüllung ihrer Aufgaben erhalten die Teams „alle notwendigen Materialien, Hilfsmittel und Informationen“.

(2) Jede Arbeitsgruppe wählt einen Teamsprecher. Dieser ist anders

als im SATURN-Modell nicht notwendig zugleich gewerkschaftlicher Vertreter. Er ist aber auch „kein mit Weisungsbefugnis ausgestatteter Vorgesetzter“ und insofern auch nicht identisch mit dem „Berater“ des SATURN-Konzepts. Teamsprecher werden alle sechs Monate gewählt; ihre Wiederwahl ist unbegrenzt möglich. Ihre Aufgabe ist: „Das Team zusammenzuhalten (Aufbau und Erhaltung zwischenmenschlicher Beziehungen, z. B. Vermitteln bei Konflikten, Vorsitz bei Teamgesprächen, Protokollerstellung); das Team nach außen zu vertreten (z. B. Terminisierung von Teamgesprächen mit dem Meister, mit anderen Teams; Mitwirkung an Ausschußbesprechungen)“.

(3) In dem Maße, wie die Arbeitsgruppen beginnen, den Arbeitsablauf in ihrem Bereich selbst zu gestalten, soll der Meister, der nach wie vor erste Führungsebene bleibt, „eine mehr beratende Rolle einnehmen“. Insofern entspricht er dem „Berater“ im SATURN-Modell. Der Meister „bleibt jedoch auch in dieser neuen Meisterrolle für das Gesamtgeschehen in den Teams und für das Ergebnis verantwortlich: Wenn die Sicherheit von Mitarbeitern, die Zielerreichung (Qualität–Quantität, kostengünstige Produktion) oder die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen gefährdet sind, so muß er eingreifen und gegebenenfalls von seinem Weisungsrecht Gebrauch machen“. Das Modell nimmt hier auf die traditionell stärkere Rolle des Meisters im deutschsprachigen Raum Rücksicht, wobei es offensichtlich sehr hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten der Meister stellt.

(4) Von zentraler Bedeutung für die Gruppenarbeit ist das Teamgespräch. Dieses soll regelmäßig einmal pro Woche stattfinden und nicht weniger als eine Stunde dauern. Die Zeit für das Teamgespräch wird bezahlt und geht von der direkten Produktionszeit ab (eine „Investition von Arbeitszeit“, die bei einer Regelarbeitszeit von 38,5 Stunden zu einem Beschäftigungseffekt in Höhe von 2,6 Prozent führt). Teamgespräche sollen terminlich mit dem Meister und den vor- und nachgelagerten Produktionsstufen abgestimmt sein. Für die Einladung und Leitung ist der Teamsprecher verantwortlich. Während des Gesprächs erhalten die Mitglieder Informationen „über das Team betreffende Kennzahlen (z. B. Stückzahl, Ausschuß, Kosten, Anwesenheit)“; es wird „über technische, organisatorische und menschliche Probleme des Teams gesprochen, um Lösungen herbeizuführen“; und die „sich aus den Lösungsvorschlägen ergebenden Maßnahmen (werden) mit dem Meister bzw. anderen betroffenen Stellen abgestimmt“. Wenn Gegenstände berührt werden, die in die Zuständigkeit des Betriebsrats fallen, so ist dieser zu verständigen.

Soweit mir bekannt ist, gibt es noch keine systematische Auswertung der in Aspern gemachten Erfahrungen. Das Unternehmen geht davon aus, daß die volle Verwirklichung des Modells eine längere Anlaufzeit braucht. Viele Fragen ließen sich stellen: wie der anfangs wohl unvermeidliche Leerlauf in den Teambesprechungen überwunden wird; wie sich das möglicherweise neuralgische Verhältnis zwischen Teamsprechern und Meistern entwickelt; welche Unterschiede in der Teamarbeit zwischen produktionsnahen und produktionsfernen Bereichen beste-

hen; wie sich das Verhältnis zwischen Gewerkschaft, Betriebsrat und Arbeitsgruppen gestaltet usw. Schon jetzt demonstriert das Modell die hohe Modifizierbarkeit der neuen Organisationsformen unter unterschiedlichen nationalen Bedingungen.

4. Neue Arbeitsorganisation und gewerkschaftliche Politik

Der Druck auf die Unternehmen, ihre Arbeitsorganisation im Sinne einer Ausnutzung des in ihr angelegten „intelligenten“ Entwicklungspotentials zu verändern, wird nicht aufhören, sondern im Gegenteil ständig zunehmen. Überall ist die Arbeitsorganisation der Massenproduktion an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit gestoßen. So ist heute die Verarbeitungsqualität gerade im Automobilbau zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden, einmal im Kampf um den Kunden am Markt, zum andern als Kostenfaktor sowohl in der Produktion (Reparatur) als auch danach (länger werdende Gewährleistungsfristen). Wenn konkurrierende Produzenten mit Hilfe einer überlegenen Arbeitsorganisation in diesem Punkt an der europäischen Automobilindustrie vorbeiziehen, so muß dies Löhne und Beschäftigung beeinträchtigen. Die japanische Erfahrung hat bestätigt, daß Qualität in hohem Maße von der Arbeitsorganisation und der Einstellung der Belegschaft abhängt. Angesichts dieser Sachlage wird keine Gewerkschaft in Europa auf die Dauer ein Produktionssystem verteidigen können, das die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie gefährdet – und seien die Probleme, die aus gewerkschaftlicher Sicht mit einer veränderten Arbeitsorganisation verbunden sind, noch so groß. Denn die Probleme, die den Gewerkschaften aus einer Verhinderung organisatorischer Veränderungen erwachsen würden, wären auf jeden Fall größer. Eine gewerkschaftliche Politik, die als Fessel der Produktivkraftentwicklung wirkt, gefährdet nicht nur Löhne und Arbeitsplätze, sondern auf die Dauer auch die Gewerkschaft selber. Die europäischen Gewerkschaften werden deshalb, so scheint mir jedenfalls, gar nicht umhin können, nicht nur die Notwendigkeit neuer Organisationsformen anzuerkennen, sondern sie auch gegenüber ihren Mitgliedern zu erklären und zu vertreten.

Zwei Überlegungen könnten dabei helfen. Viele Gewerkschaften haben in der Vergangenheit behauptet, daß die extreme Entleerung und Standardisierung von Arbeitsvollzügen nicht nur unmenschlich, sondern auch unwirtschaftlich ist, weil sie den wichtigsten Produktionsfaktor, die menschliche Intelligenz und Leistungsbereitschaft, unterschätzt und auf die Dauer zerstört. Diese Einsicht ist nicht dadurch falsch geworden, daß sie unter den neuen Wettbewerbsbedingungen am Weltmarkt zunehmend von den Betriebsleitungen geteilt wird. Zwar mag es irritierend sein, daß heute das Management mit Vorstellungen an die Gewerkschaften und Betriebsräte herantritt, die es früher, als gewerkschaftliche Forderungen, zurückgewiesen hat. Die Irritation sollte aber nicht so lange dauern, daß über ihr die Gewerkschaft ihren Kompetenzvorsprung auf dem Gebiet der Humanisierung der Arbeit an

das Management einbüßt. Zwischen wichtigen gewerkschaftlichen Forderungen der siebziger Jahre und dem, was heute als neue Arbeitsorganisation von Neuerern im Management propagiert wird, besteht Übereinstimmung, und es sollte keinen Grund für die Gewerkschaften geben, diesen Umstand nicht für ihre Politik auszunutzen. Daß die Unternehmen die neuen Organisationsformen aus wirtschaftlichen und nicht in erster Linie aus humanitären Gründen wollen, sollte jedenfalls kein Grund zur Ablehnung sein.

Zweitens hat der verschärfte internationale Wettbewerb dazu geführt, daß die wirtschaftlichen Interessen von Unternehmen und Belegschaften in alten Industrieländern leichter als bisher zur Übereinstimmung gebracht werden können. Dies allein ist der Grund, warum die Gewerkschaft der Automobilarbeiter in den Vereinigten Staaten ganz entgegen ihrer Tradition so aktiven Anteil am Gelingen der verschiedenen Reformprojekte der amerikanischen Automobilproduzenten nimmt. Das Überleben der alten Industrieländer am Weltmarkt erfordert langfristige Umstrukturierungsprojekte, die von beiden Seiten, Kapital und Arbeit, Geduld und eine hohe Investitionsbereitschaft verlangen – Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte, neuer Technologien, neuer Organisationsmethoden und neuer Qualifikationen, die die Voraussetzung späterer hoher Löhne und Gewinne bilden und die nur finanziert werden können, wenn ein Teil der heute möglichen Einkommenszuwächse im Unternehmen verbleibt. Für die Gewerkschaften sollte kein prinzipieller Anlaß bestehen, die unter den neuen Prosperitätsbedingungen noch notwendiger und aussichtsreicher gewordene Kooperation im Produktionsbereich zu verweigern – zumal dort, wo sie in der Mitbestimmung über ein Instrument verfügen, das ihnen Gewißheit darüber gibt, daß ihren Mitgliedern der Ertrag der Kooperation später nicht vorenthalten werden kann.

Selbstverständlich sind für die Gewerkschaften mit dem Vordringen neuer Formen der Arbeitsorganisation Probleme verbunden, deren Lösung ihnen möglicherweise weitgehende Veränderungen ihrer gegenwärtigen Struktur und Praxis abverlangen wird. Soweit diese Veränderungen unvermeidlich sind, wird es darum gehen müssen, ihre negativen Folgen für die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit so gering wie möglich zu halten. Vier derartige Problemzonen möchte ich anführen und kurz kommentieren:

(1) Die neuen Formen der Arbeitsorganisationen stehen im Zusammenhang einer verstärkten und weiter zunehmenden Konkurrenz am Weltmarkt. Diese Konkurrenz ist zunehmend auch eine zwischen unterschiedlichen Sozialsystemen, spätestens seit dem Auftreten der Japaner. Gewerkschaften, die sich unter Nutzung möglicher nationaler oder firmenspezifischer Anpassungsvorsprünge an der Einführung neuer, effektiverer Produktions- und Arbeitsmethoden beteiligen, werden zu aktiven Teilnehmern eines internationalen Verdrängungswettbewerbs. Dies widerspricht der gewerkschaftlichen Überzeugung, daß Arbeitnehmer nicht um Arbeitsplätze, Löhne, Arbeitszeiten usw. miteinander konkurrieren, sondern sich vielmehr zum gleichzeitigen Nut-

zen aller zusammenschließen sollten.

Auf der anderen Seite ist nicht zu sehen, wie sich, unter den veränderten weltwirtschaftlichen Bedingungen, die Gewerkschaften der alten Industrieländer der verschärften Systemkonkurrenz grundsätzlich entziehen könnten. Auch wenn sie sich nicht an dem Versuch beteiligten, den Produktionsapparat der industrialisierten Gesellschaften (wieder) leistungsfähiger zu machen, wäre dies ein Beitrag zum Wettbewerb – freilich ein für ihre Mitglieder negativer. „Solidarische“ Absprachen mit den Arbeitnehmern der Schwellenländer zum Schutz des Wohlstands und der Beschäftigung der Arbeitnehmer in den Industrieländern sind nicht zu erwarten. Auch Protektionismus ist im übrigen eine Wettbewerbsstrategie – und wahrscheinlich eher eine „unfaire“. Die Frage ist heute, ob das vor allem in Europa entstandene System eines sozial kontrollierten Kapitalismus – mit Beschäftigungssicherung, Mitbestimmung, hohen Löhnen und Sozialleistungen usw. – noch wirtschaftlich leistungsfähig genug ist, um überleben zu können. Gewerkschaften, die diese Frage ignorieren, können sich sehr leicht inmitten eines De-industrialisierungsprozesses wiederfinden, der gleichzeitig ein Prozeß nicht nur des Sozial- sondern auch des Gewerkschaftsabbaus wäre.

(2) Ein zweiter Problemkreis ergibt sich in Zusammenhang mit der häufig umstrittenen Frage, ob die neuen Arbeitsformen die Leistungsanforderungen an die Beschäftigten senken oder erhöhen. Wissenschaftlich ist dies kaum zu beantworten, da die jeweils abgeforderten Leistungsarten sich zu stark unterscheiden. Eine Gewerkschaftspolitik, die ihre Zustimmung zu neuen Arbeitsformen davon abhängig machte, daß diese weniger Leistung abverlangen – was unter normalen Bedingungen naheläge und legitim wäre – käme schon deshalb nicht weit. Sie würde darüber hinaus der Tatsache nicht gerecht, daß die Krise der traditionellen Arbeitsorganisation ja vor allem darauf zurückgeht, daß diese als solche ihre wirtschaftliche Überlegenheit eingebüßt hat. Aus diesem Grund wäre es pure Schönfärberei, Gruppenarbeit als Königsweg zur Verringerung der Arbeitsmühe darzustellen – dies kann sie unter Bedingungen verschärften Wettbewerbs nicht sein.

Beispiele dafür, daß Aufgabenrotation und Verantwortungsdelegation von Arbeitnehmern, die jahrelang nach traditionellen Methoden gearbeitet haben, als belastend empfunden werden, sind zahlreich und gut dokumentiert. Auch die Teilnahme an Weiterbildung und Höherqualifizierung ist für viele kein reines Vergnügen. Gewerkschaften, die sich auf eine anti-tayloristische Arbeitspolitik einlassen, werden deshalb unter anderem Wege finden müssen, die Anpassungslast des einzelnen Arbeitnehmers auf ein erträgliches Maß zu begrenzen – etwa durch neue, arbeitsplatznahe und in die Arbeit integrierte Bildungsmethoden. Insofern übernehmen sie, ähnlich wie die amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft UAW bei SATURN, unvermeidlich Verantwortung für das Gelingen der von ihnen unterstützten Umstrukturierungsprojekte.

(3) Eine Schwierigkeit, die schon in der Vergangenheit der Entwick-

lung einer gewerkschaftlichen Konzeption der Mitbestimmung am Arbeitsplatz im Wege gestanden hat, ergibt sich bei der Gestaltung des Verhältnisses zwischen Arbeitsgruppensprecher und gewerkschaftlichem Vertrauensmann. Mit der sich abzeichnenden Dezentralisierung von Verantwortung zugunsten teilautonomer Arbeitsgruppen wird dieses Problem in neuem Maße aktuell. Vertrauensmann und Gruppensprecher können entweder ein und dieselbe Person oder zwei verschiedene Personen sein. In letzterem Fall besteht die Gefahr, daß der Vertrauensmann, auch und gerade als Interessenvertreter, im Vergleich zum Gruppensprecher zunehmend zu Bedeutungslosigkeit verurteilt wird. Im ersten Fall dagegen scheint es nur schwer vermeidbar, daß die Hierarchie der gewerkschaftlichen Organisation auf der entscheidend wichtigen unteren Ebene tendenziell und teilweise mit der des Produktionsmanagements zusammenwächst und der Vertrauensmann zugleich mitverantwortlich für den Produktionsablauf wird.

Wenn dies die Alternative ist, dann ist es höchste Zeit, daß die Gewerkschaften sich Gedanken über eine aktive Produktionspolitik machen, für deren Zwecke sie das Hineinwachsen ihrer betrieblichen Organisationen in die Arbeitsorganisation in Dienst stellen können.

(4) Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz billigt dem Betriebsrat als dem Vertreter der Gesamtbelegschaft umfangreiche Kompetenzen zu, deren Ausübung jedoch mindestens zum Teil davon abhängt, daß das Management selber zentralistisch organisiert ist. Dezentralisierung von Entscheidungen, noch dazu zugunsten von teilautonomen Arbeitnehmergruppen, konfrontiert den Betriebsrat mit einer unübersichtlichen Vielzahl von Entscheidungsträgern, die noch dazu organisatorisch nicht mehr eindeutig zuzurechnen sind, weder der „eigenen“ noch der „Gegenseite“. Hier entstehen schwierige Kontroll- und Legitimationsprobleme. Darüber hinaus bestand und besteht ein entscheidender Vorteil des Betriebsrats als Institution darin, daß er eine Aufsplitterung von Belegschaftsinteressen verhinderte – was nicht nur der politisch-gewerkschaftlichen Solidarität, sondern auch der „Regierbarkeit“ des Unternehmens zugute kam. Die Zusammenfassung von Interessenartikulation und manageriellen Entscheidungsfunktionen in autonomen Gruppen kann jedoch dazu führen, daß Sonderinteressen einzelner Belegschaftsgruppen sich selbständig machen und sich der Kontrolle des Betriebsrats und der Gewerkschaft entziehen.

Auf der anderen Seite ließe sich eine gewerkschaftliche Position, die länger an Hierarchie und Zentralisierung festhält als das Management, kaum durchhalten. Im übrigen ist auch in den avanciertesten Modellen von Gruppenarbeit selbstverständlich nicht vorgesehen, daß das Management sämtliche Kontrolle über Gruppenentscheidungen abgibt. (Auf seiten der Betriebsleitungen bestehen angesichts der gegenwärtigen Dezentralisierungstendenzen durchaus ähnliche Befürchtungen wie bei vielen Betriebsräten und Gewerkschaftern.) Für das Management kommt es vielmehr darauf an, neue Kontrollmethoden zu entwickeln, die indirekt die Bandbreite dezentraler Entscheidungen eingrenzen und sich ansonsten auf Beratung und Eingriffe im Notfall beschränken.

Ähnlich wird sich die Rolle der Betriebsräte ändern können und müssen. Wie in Zukunft die Einwirkungsmöglichkeiten von Arbeitsgruppen, Betriebsleitungen und Betriebsräten auf die Regelung der individuellen Arbeitszeit, von Vertretungen, Einstellungen, Einarbeitung neuer Belegschaftsmitglieder, Weiterbildung usw. aussehen werden, kann zur Zeit niemand sagen; aber sowohl für das Management als auch den Betriebsrat gilt, daß Delegation von Verantwortung nicht notwendig identisch sein muß mit Verlust von Kontrolle.

Ein positives Herangehen der Gewerkschaften an die neuen Organisationskonzepte muß in eine allgemeine gewerkschaftliche Strategie der industriellen Modernisierung eingebettet sein. Hierzu gehört die Ausnutzung aller gewerkschaftlichen Einflußmöglichkeiten im Sinne einer anspruchsvollen Produktpolitik der diversifizierten Qualitätsproduktion, die allein heute noch hohe Löhne und sichere Beschäftigung garantieren kann. Ein wichtiges Instrument einer solchen Produktpolitik ist die Verteidigung des bestehenden Lohnniveaus und der erkämpften Beschäftigungsgarantien, durch die den Unternehmen der Ausweg in einfache Rationalisierungs- und Schrumpflösungen versperrt wird. Gleichzeitig jedoch muß die gewerkschaftliche Lohnpolitik den Unternehmen ausreichenden finanziellen Spielraum lassen, um die erforderlichen hohen Investitionen in neue Technologie und neue Produkte zu ermöglichen. Voraussetzung für verteilungspolitische Zurückhaltung ist wiederum, daß Gewähr besteht, daß der eingeräumte Spielraum nicht zur Bedienung des Kapitals mit Extra-Profiten genutzt wird; hierzu bedarf es intakter Institutionen der Mitbestimmung. Darüber hinaus muß eine aktive gewerkschaftliche Berufsbildungspolitik dafür sorgen, daß die angebotene Arbeit den für sie verlangten hohen Preis rechtfertigt; daß die Betriebe über genügend interne Flexibilität verfügen, um einen Ausgleich für die ihnen beschnittene externe Flexibilität zu haben; und daß die für den Übergang zu einer intelligenten Arbeitsorganisation erforderlichen Qualifikationen vorhanden sind. Gleichzeitig bedarf es einer entsprechenden Technikpolitik, die den Einsatz der neuen Technologien so beeinflußt, daß der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und das Interesse der Unternehmen an einer nicht-tayloristischen Arbeitsorganisation steigt. Alles dies muß zusammenkommen; leichter ist erfolgreiche Interessenvertretung unter heutigen Bedingungen nicht. Eine Modernisierungspolitik, die auf diese Weise das in den alten Industrieländern nachgefragte Arbeitsvolumen verteidigt oder gar vergrößert, kann dann daran gehen, den Produktivitätsfortschritt zur Verkürzung der Regelarbeitszeit zu nutzen – wobei Arbeitszeitverkürzungen im Rahmen der neuen Organisationskonzepte durchaus auch investiv statt konsumptiv, d. h. zur Qualifizierung am Arbeitsplatz statt für weitere Freizeit, genutzt werden können. Insofern steht die gewerkschaftliche Strategie der Arbeitszeitverkürzung als Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit einer positiven Aufnahme der neuen, nachtayloristischen Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsorganisation nicht nur nicht im Wege, sondern setzt sie sogar voraus.