

Birgit Mahnkopf **Die dezentrale Unternehmensorganisation –** **(k)ein Terrain für neue »Produktionsbündnisse«?¹**

***Zusammenfassung:** In vielen Unternehmen wird heute auf externe und interne Dezentralisierung gesetzt: Unter der Leitgröße »Flexibilisierung« kommen ganzheitliche Logistikkonzepte, EDV-gestützte Informations- und Fertigungssysteme und konsensorientierte Beteiligungsmodelle zum Einsatz. Der folgende Beitrag geht insbesondere der Frage nach, ob diese Entwicklungen die Gewerkschaften zu »aktivem Co-Management« und »Produktionsbündnissen« auf der betrieblichen Ebene zwingen. Vertreten wird hier die These, daß organisationsinterne und Legitimationsprobleme der Gewerkschaften durch eine »mikropolitische Anpassung« an neuere Unternehmensstrategien nicht zu lösen sind, daß weniger ein »neuer Realismus« der Gewerkschaftspolitik auf der Tagesordnung steht als eine »neue Unbescheidenheit« – das Projekt einer egalitären wie moralisch vertretbaren Modernisierung!*

Die Exponenten von Arbeit und Kapital müssen ihre zukunftsgerichteten Strategien heute unter dem Einfluß globaler Instabilitäten und unter Bedingungen erhöhter Unsicherheit formulieren. Zunehmende Unsicherheit über realisierbare Profite aus produktiven Investitionen hat einerseits das Interesse an kurzfristigen Finanzinvestitionen gesteigert und zu einer beschleunigten, deutlich spekulativen Zirkulation von liquidem Kapital geführt, andererseits zu einer Dezentralisierung der Industrieproduktion. Industrielle Produktion geht heute einher mit: geographischer Spezifizierung, globaler Abhängigkeit und einer anhaltenden Bewegung weg von den riesigen Betrieben, die kennzeichnend waren für die Blütezeit tayloristisch-fordistischer Massenproduktion und -konsumtion. In Zeiten, da das Kapital »hypermobil« geworden ist, verschärfen sich als Folge globaler Instabilitäten von Produktion und Handel die inter-industrielle, inter-regionale und internationale Konkurrenz; durch die Einbindung lokaler Unternehmen in den Weltmarkt geraten die Löhne, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Sozialleistungen in Schlüsselbranchen der kapitalistischen Kernländer zunehmend unter Druck. Strittig ist dabei, in welchem Maße Entscheidungen über Produktionsstandorte heute beeinflußt werden von Marktsignalen hinsichtlich kurzfristiger Kosten- und Preisfluktuationen – oder anders formuliert: Ob Produktionsentscheidungen (insbesondere die großer trans- und international operierender Unternehmen) heute eher von lokalen Löhnen und den Qualifikationen der verfügbaren Arbeitskräfte abhängen oder von Faktoren wie der Größe und Nähe von Absatzmärkten, der Stabilität von Preisen, Zinsen und Wechselkursen sowie der Stabilität von nationalen Politiken und institutionellen Strukturen. Eines aber scheint weithin unbestritten: Es sind vornehmlich die »turbulenten Umwelten« der Unternehmen, welche im »Zeitalter der Diskontinuität« (P.S. Drucker) die Maßstäbe für eine Restrukturierung der industriellen Beziehungen vorgeben.

Dafür sorgen nicht allein die erwähnten ökonomischen Entwicklungen sondern gleichermaßen jene produktionstechnischen Neuerungen, die wir mit den Schlagwort »Dritte Industrielle Revolution« belegen. Auch sie üben einen »Innovationsdruck« auf »interne Rigiditäten« der institutionellen Organisation von nationalstaatlich regulierten Arbeitsbeziehungen aus: Durch den vermehrten Einsatz von Mikroelektronik in flexiblen Fertigungs- und Dienstleistungssystemen wird die betriebliche Elastizität, die bislang durch menschliche Arbeitskraft zu garantieren war, zumindest in Teilbereichen auf technische Einrichtungen verlagert. Damit verbinden sich ungeahnte Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Entkopplung von Mensch-Mensch- und Mensch-Maschinen-Systemen. Techniken hoher Elastizität können heute dazu genutzt werden, die Bindung der Produktion an starre Arbeitszeitregelungen von Tarifverträgen, Arbeitszeitordnungen und Geschäftszeiten zu lockern. Institutionelle Ordnungsmuster, die unter diesen Bedingungen an einem »naiven, aus der Präsenz am zentralisierten Arbeitsplatz abgeleiteten Arbeitszeitbegriff« festhalten, erscheinen – so eine weitverbreitete Sichtweise der »Dritten Industriellen Revolution« – als störende »Entkopplungsgrenzen«, die einen heute schon technologisch möglichen Entwicklungssprung blockieren (vgl. Staudt 1987, S. 25).

Vor dem Hintergrund dieser technologischen und ökonomischen Entwicklungen werden nationale und sektorale Gewerkschaften heutzutage vor allem danach beurteilt, ob sie einen konstruktiven Beitrag zur Modernisierung von Ökonomie und Arbeitsmarkt leisten – weniger danach, ob ein solcher Beitrag auch geeignet ist, Prozesse rechtlichen Fortschritts und sozialer Demokratisierung voranzutreiben. In allen westlichen Industrieländern kreist die Diskussion um die Rolle der Gewerkschaften auf dem Arbeitsmarkt und weniger – in den USA fast gar nicht mehr – um ihre vermittelnde Rolle im politischen System als ganzem. Dies hat einen naheliegenden Grund: Im Verlauf der weltweiten ökonomischen Krise ging die Initiative für eine Neugestaltung der industriellen Beziehungen von den Unternehmen aus. Nicht nur in den USA, wo die Gewerkschaften inzwischen 20 % der Beschäftigten organisieren, sondern selbst in einem Land wie Schweden, in dem die große Majorität der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert ist, stehen die Gewerkschaften unter Zwang, sich auf nationaler und lokaler Ebene den globalisierenden Unternehmensstrategien anzupassen. Im Falle Schwedens sind im Verlauf der letzten Jahre sowohl das redistributive Steuersystem wie die »solidarische Lohnpolitik« unter Druck geraten; doch handelt es sich hier eher um eine Art »Gegenoffensive« zur Rückeroberung jener Macht, die den Unternehmen durch eine arbeitnehmerfreundliche Gesetzgebung während der frühen 70er und 80er Jahre verloren ging (vgl. Rehn/Viklund 1987, S. 40). Demgegenüber geht es im Falle der USA längst nicht mehr um eine Schwächung der Gewerkschaften sondern um ihre dauerhafte Verdrängung, genauer: um eine »Ent-Gewerkschaftlichung« der Gesellschaft (vgl. Kochan (ed.) 1985; Milton 1986). National-, branchen- und sogar unternehmensspezifische Unterschiede bestimmen die Durchgriffstiefe und das Tempo gegenwärtiger Restrukturierung der industriellen Beziehungen; länderübergreifend aber wird von den Gewerkschaften ausschließlich eines verlangt: die *Anpassung* ihrer Programmatik, Strategie, Tarif- und Betriebspolitik an »neue

Unternehmensstrategien«. Aus dem Blick geraten dabei sowohl makroökonomische wie politische Effekte gewerkschaftlichen Handelns.

Auch den bundesdeutschen Gewerkschaften wird heute eine angebotsorientierte Arbeitsmarktpolitik als einzig zeitgemäße Antwort auf neue Unternehmensstrategien empfohlen. Nicht allein konservative Regierungs- und Unternehmensvertreter sondern auch wohlmeinende Sozialwissenschaftler aus dem »linken« Spektrum formulieren – unter Schlagworten wie »Mikroregulierung« oder »Produktionsbündnis« – die These, daß eine »realistische« Gewerkschaftspolitik ohne aktives Co-Management nicht auskommt. Demnach sollen insbesondere betriebliche Interessenvertreter »Verantwortung« für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen übernehmen (vgl. u.a. Müller-Jentsch 1988; Streeck 1989). Empfohlen werden den Betriebsräten »Bündnisse« mit dem Management in den Bereichen von Produktstrategien und Marketing, auf den Ebenen der betrieblichen Arbeitszeit-, Personal- und Qualifikationspolitik. Eine Dezentralisierung gewerkschaftlicher Interessenvertretung verlangt von den Betriebsräten, daß sie verstärkt auf die Einrichtung von Qualitätszirkeln und Gruppenarbeit drängen, um so die Einführung neuer Technologien zu beschleunigen, und daß sie sich für eine Nutzung von Arbeitszeitverkürzung als Qualifikationszeit einsetzen. Von den Gewerkschaften verlangt sie, daß der Strukturwandel alter Industrien nicht durch Widerstandsaktionen verzögert, eine gruppenbezogene Organisationspolitik betrieben und im übrigen der betrieblichen Interessenvertretung Serviceleistungen zur Verfügung gestellt werden. Dies alles unter weitgehendem Verzicht auf eine bindende, vereinheitlichende und egalitäre Programmatik. Die eher konservativen Propagandisten einer solchen Modernisierungsempfehlung ergänzen an dieser Stelle noch: vom Mittel des Arbeitskampfes sei nur äußerstensfalls Gebrauch zu machen.

Das zentrale Problem, dem im Folgenden nachgegangen werden soll, läßt sich in etwa so zuspitzen: Haben wir zukünftig mit einer »Japanisierung« der industriellen Beziehungen zu rechnen? Oder spricht nicht mehr dafür, daß der verschärfte Konkurrenzdruck in und zwischen den Betrieben einen eher dürftigen Nährboden für vertrauens- statt konfliktregulierte Kooperationsformen hergibt? Werden Formen kollektiver Interessenvertretung auch hierzulande entbehrlich, weil die Einführung japanischer Organisationspraktiken u.a. eine Delegation von Produktionsverantwortung und fachlichen Kompetenzen »nach unten« ermöglicht? Oder haben wir damit zu rechnen, daß die kognitiven Situationsdeutungen und die normativen Orientierungen von abhängig Beschäftigten selbst bei weitgehend ent-taylorisierten Arbeitsformen noch immer mit den finanz- und absatzbezogenen Strategien der Unternehmenszentralen kollidieren? Oder umgekehrt: Was spricht dafür, daß das tradierte Muster »antagonistischer Kooperation« erhalten bleibt – und nicht eine prästabilisierte Interessenharmonie aller Organisationsmitglieder sich durchsetzen wird?

I.

In der gesamten neueren organisationssoziologischen Debatte bleibt weithin unklar, wie einzelne Gewerkschaftsverbände sich auf die neuen Unternehmensstrategien einlassen können, wenn doch die chimärenhafte Leitgröße jener Strategien, nämlich: »Flexibilisierung« ihrem allgemeinsten Sinn nach – d.h. als Gegenbegriff zu technologischen, institutionellen oder lohnpolitischen »Rigiditäten« – zunächst nichts anderes meint als die Fähigkeit zur Anpassung an beschleunigte Wandlungsprozesse? Der Begriff Flexibilisierung steht ja für so Verschiedenes wie: Anpassungen an Zinsbewegungen; die Anpassungsfähigkeit der Produktionsorganisation an veränderte Absatzbedingungen via Technikwahl und arbeitsorganisatorische Maßnahmen; die Fähigkeit und Bereitschaft der Arbeitskräfte zur Mobilität innerhalb und zwischen den Unternehmen; die Lockerung rechtlicher Zwänge bei Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften; die Anpassungsfähigkeit der (Nominal-)Löhne an einzelwirtschaftliche Rentabilitätsbedingungen; die Kürzung (oder sogar vollständige Streichung) indirekter Lohnbestandteile – also eine Zurückdrängung staatlicher Interventionen in die Leistungspolitik der Unternehmen; die Trennung von persönlicher und betrieblicher Arbeitszeit; und schließlich für eine Reduzierung sozialer und rechtlicher Sicherheit der Beschäftigten (vgl. u.a. Boyer (ed.) 1986).

Im Bereich produktiver Investitionen werden die Anpassungsstrategien der Unternehmen von einer Reihe intervenierender Variablen beeinflußt: von den Produktstrategien der Unternehmen, der Lage an den Beschaffungs- und Absatzmärkten, vom Produktspektrum, branchenspezifischen Qualifikationsstrukturen, den Personalstrategien des Managements, aber ebenso von historischen Mustern der industriellen Beziehungen, von nationalen und sektoralen Gewerkschaftsstrukturen und -politiken und nicht zuletzt von den wirtschafts- und qualifikationspolitischen Interventionen des Staates. Ob die Anpassung an zunehmend instabile Marktverhältnisse über institutionelle Maßnahmen (z.B. den Abbau individueller und kollektiver arbeitsrechtlicher Schutzbestimmungen), über technologische Flexibilisierung (die Anwendung spezialisierter und automatisierter Produktionsmethoden z.B.) oder lohnpolitische Flexibilisierung (z.B. über die Rückkehr zu einer kompetitiven Lohnbildung) erfolgt, scheint dabei in hohem Grade von den jeweils eingeschlagenen Produktstrategien der Unternehmen abzuhängen – also davon, ob sie auf spezialisierte Teilefertigung, handwerkliche Fertigung, Massenfertigung oder diversifizierte und qualitätsorientierte Fertigung setzen (vgl. dazu Sorge/Streeck 1987).

Um die Konsequenzen abzuschätzen, die jene Unternehmensstrategien für eine Neugestaltung der industriellen Beziehungen haben, ist aber auch die Art und Weise des innerorganisatorischen Wandels von entscheidendem Gewicht: Innerorganisatorischer Wandel kann kontinuierlich und in kleinen Schritten erfolgen oder aber als abrupte und radikale Transformation in der Organisationsentwicklung; er kann über partizipative Formen (bottom-up-Strategien) oder über Zwang (top-down-Strategien) abgewickelt werden. Mit langsamen Wandel ist am ehesten dort zu rechnen, wo die Umweltbedingungen von Unternehmen eine gewisse Stabilität aufweisen: Unter-

nehmensübernahmen oder -aufkäufe, die mit Betriebsschließungen, Massenentlassungen und Neugründungen auf der »Grünen Wiese« verbunden sind, dürften dagegen eher mit massiven, alte Organisationsstrukturen augenblicklich verändernden Wandlungsstrategien einhergehen (vgl. Dunphy/Stace 1988).²

Für die überwiegende Mehrheit bundesrepublikanischer Unternehmen aus den exportorientierten Schlüsselbranchen kann wohl unterstellt werden, daß sie vorrangig das ganze Spektrum technologischer Flexibilisierungsmöglichkeiten ausschöpfen – einschließlich aller Formen der Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Dies im Gegensatz etwa zu vielen US-amerikanischen oder britischen Unternehmen, die – sofern ihre Prioritäten nicht ohnehin bei kurzfristigen Finanzinvestitionen liegen – eher auf Instrumente lohnpolitischer Flexibilisierung setzen. Diese Differenz erklärt sich zu großen Teilen dadurch, daß das System industrieller Beziehungen in der Bundesrepublik keine gravierenden Schranken gegen die Erfordernisse technologischen Wandels errichtet hat: Vieles spricht dafür, daß beispielsweise in der westdeutschen Automobilindustrie »institutionelle Rigiditäten« (des internen Arbeitsmarktes etwa) die Suche nach unternehmensinterner Flexibilisierung stimuliert und dabei zugleich als Antriebskraft für längerfristige Produktivinvestitionen gewirkt haben. Kennzeichen des westdeutschen Systems der industriellen Beziehungen sind: ein hoher Grad an innerorganisationsartiger Integrationsfähigkeit der (Industrie-)Gewerkschaften, rechtliche Garantien für die Beschäftigten und ihre betriebliche Interessenvertretung, das hinsichtlich seiner Gegenstände, Akteure und Normen flexible betriebliche Verhandlungssystem, hohe und vergleichsweise gering differenzierte Löhne, dazu ein auch unter restriktiven politischen und ökonomischen Bedingungen noch einigermaßen tragfähiger »sozialer Konsens« über die Grundprinzipien betrieblicher Konfliktaustragung. Alle diese Faktoren scheinen im Falle vieler westdeutscher Unternehmen der Automobil-, Maschinenbau-, Elektro- und Stahlindustrie mit dazu beigetragen zu haben, daß: erstens Rationalisierungen nach dem Muster traditioneller Massenproduktion von Konzepten verdrängt werden konnten, die auf Produktvarianz und kundenorientierte Herstellung qualitativ hochwertiger Güter zielen; und zweitens die damit verknüpften Strategien interner und externer Dezentralisierung der Unternehmensorganisation eher sukzessive denn abrupt und eher in partizipativen Formen denn über Zwang angegangen werden.

Selbstverständlich sind auch bundesrepublikanische Unternehmen nicht allein auf Instrumente technologischer Flexibilisierung angewiesen; gerade während der letzten Jahre haben Formen institutioneller Flexibilisierung (beispielsweise durch das Beschäftigungsförderungsgesetz³) auch bei uns an Bedeutung gewonnen. Das ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einem einheitlichen und vor allem in den eigenen Reihen auch durchsetzungsfähigen Interesse bundesdeutscher Arbeitgeber an einer weitgehenden »Ent-Standardisierung« von Arbeitsverhältnissen oder gar an einer Aufweichung des geltenden Tarifvertragssystems: Vordergründig verlieren in Zeiten marktbedingter »Unsicherheit« und »Vielfalt« die Vorteile überbetrieblicher Standardisierung – ihre vereinheitlichen Wirkungen auf die Wettbewerbsbedingungen – zwar an Gewicht. Doch gibt es andererseits nach wie vor – und insbesondere im Hinblick

auf die bevorstehende EG-Integration – starke Arbeitgeberinteressen an überbetrieblichen (»deutschen«) Standards, die geeignet sind, Märkte gegen »Billigkonkurrenz« abzuschirmen. Wenn beispielsweise der Arbeitgeberverband Gesamtmetall heute für eine zentralistische Tarifpolitik plädiert und auf EG-Ebene hiesige Arbeitsschutzstandards verteidigt, zugleich aber eine Vorreiterrolle bei der Entstandardisierung von Betriebsnutzungszeiten spielt, so bedeutet dies zweierlei: Es existiert kein einheitliches und generelles Interesse der Unternehmen, die Regelungskraft des Tarifvertragssystems zu schwächen; entscheidend ist vielmehr, was standardisiert wird und wo die Mindeststandards fixiert werden. Zum anderen scheint das Tarifvertragssystem der Bundesrepublik, das eine Vielzahl von Mantel-, Rahmen- und Lohntarifverträgen beinhaltet, genügend Spielraum für regional und betrieblich differenzierte Auslegungen zentral vereinbarter Regelungen zu lassen⁴. Zumindest dürfte eine derartige Sichtweise für die in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) tonangebenden Großbetriebe charakteristisch sein: Nur so ist zu verstehen, daß die BDA – im Widerspruch zu den Empfehlungen des »Sachverständigenrates«, der seit Jahren eine marktradikale Flexibilisierung des Tarifsystems fordert und ganz entgegen den Erwartungen einer 1988 von der Bundesregierung eingesetzten »Deregulierungskommission« – alle Varianten einer Öffnung des Tarifvertragssystems ablehnt. Zwar wünschen sich westdeutsche Arbeitgebervertreter eine weitere Verlängerung von Maschinenlaufzeiten, längere Arbeitszeiten insbesondere für Facharbeiter und Ingenieure und eine stärkere Ertragsorientierung bei den übertariflichen Verdienstbestandteilen (beispielsweise bei den Weihnachtsgratifikationen oder ähnlichen Einmalzahlungen) (vgl. *Handelsblatt* vom 5.6.1989); doch Einschränkungen der Allgemeinverbindlichkeit gültiger Tarifabschlüsse und damit mehr Lohnwettbewerb durch nicht tarifgebundene Arbeitgeber liegen weniger im Interesse der BDA.

Die Dominanz technologischer Flexibilisierungsbemühungen in der Bundesrepublik einmal unterstellt, bliebe noch immer die Frage offen, ob die neuartigen Konzepte der Unternehmensorganisation tragfähig sind für wie auch immer geschnittene »Produktionsbündnisse« mit der betrieblichen Interessenvertretung und mit Angehörigen der Kernbelegschaften. Oder: Was spricht dafür, daß Strategien externer und interner Dezentralisierung der Unternehmensorganisation mit einer dezentralisierten gewerkschaftlichen Tarif- und Betriebspolitik beantwortet werden müßten?

Halten wir zunächst fest: Jener Rationalisierungstypus, der allen Konzepten organisatorischen Wandels in der Bundesrepublik zugrundeliegt – die sogenannte »systemische Rationalisierung« (Altmann u.a. 1988) – zielt nicht allein auf eine Rationalisierung innerbetrieblicher Arbeitsprozesse. Da dieser Rationalisierungstyp aufs engste mit der Einführung neuer Informations-, Organisations- und Steuerungstechnologien verknüpft ist, verändert er zugleich die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung: nicht-integrationsfähige betriebliche Teilprozesse werden aus- und bislang außerhalb eines Betriebes organisierte Prozesse werden eingegliedert. Bei diesen neuen Rationalisierungsstrategien geht es vor allem darum, die Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu erhöhen – und nur in zweiter Linie um Produktivitätseffekte, die sich über weitere Technisierung von Produktions- und Verwaltungsabläufen und die dabei möglichen

Personaleinsparungen erzielen lassen: Es sollen Bestandteile des Fixkapitals besser genutzt, Bestandteile des Umlaufkapitals eingespart und die Geschwindigkeit des Kapitalumlaufs erhöht werden. Im Vordergrund steht eine Lockerung der hohen Kapitalbindung, die Steigerungen der Kapitalproduktivität so schwierig macht, wegen der hohen Realzinsen aber heute noch dringlicher ist als in früheren Zeiten.

Mit den neuen technischen Anlagen lassen sich zukünftig zwar unterschiedliche Produktvarianten wie ein standardisiertes Massenprodukt fertigen, doch entstehen dabei zugleich erhöhte Kapital- und enorme Stör- und Stillstandskosten. Darum zielen alle Varianten dezentralisierter Unternehmensorganisation auf: eine Verringerung des Kapitaleinsatzes pro Arbeitskraft, eine neue Zeitökonomie, die Integration aller betrieblichen Produktions-, Administrations- und Distributionsprozesse und auf die Einführung arbeitsorganisatorischer Rationalisierungskonzepte. Neuere arbeitsorganisatorische Konzepte haben dabei den sich verändernden Relationen von produktionsvorbereitender und ausführender Arbeit Rechnung zu tragen. Denn mit der produktiven Nutzung von Informationstechnologien wird einfache, »direkte« Produktionsarbeit durch Maschinen ersetzt, es wächst zugleich der Bedarf an »indirekten« Arbeiten der Steuerung und Pflege der Anlagen, und es werden direkte und indirekte Arbeiten zunehmend vermischt (vgl. u.a. Coriat 1987). Mit der Übertragung von Tätigkeiten wie Qualitätssicherung, Reparatur und Materialdisposition an die Fertigung geht aber immer häufiger eine Dezentralisierung von Betriebseinheiten, die Verkleinerung von Stäben, die Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung an teilautonome Arbeitsgruppen, Projektteams oder Qualitätszirkel einher.

Solche Strategien betriebsinterner Dezentralisierung bedeuten eine »Umwertung« der (verbleibenden) menschlichen Arbeitskraft – des »variablen Bestandteils« betrieblicher Kostengrößen – von einem »Kosten-« zu einem »Investitionsfaktor« (vgl. Drucker 1988). Demnach sichern Investitionen in das »Humankapital« die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit und verbessern die gesamtwirtschaftlichen Angebotsbedingungen: Wenn der Anteil der direkten Lohnkosten an den gesamten Herstellungskosten insbesondere in den high-tech-Bereichen der westdeutschen Schlüsselindustrien (Automobil- und Maschinenbau, elektrotechnische und chemische Industrie) sinkt und wenn diese Industrien ihre langfristige Konkurrenzfähigkeit eher auf qualitäts- und weniger auf preiskompetitiven Produktmärkten sichern müssen, so macht es aus der Sicht vieler Unternehmen mehr Sinn, erst einmal die »Unterausnutzung« qualifizierter Arbeitskräfte zu beseitigen.

Selbstverständlich gibt es nach wie vor gute Gründe für ein Unternehmen, »downgrading«-Strategien zu verfolgen: Gering qualifizierte Beschäftigte lassen sich besser durchs Management kontrollieren, sind leichter zu ersetzen und müssen mit niedrigen Löhnen vorlieb nehmen. »Upgrading«-Strategien dagegen kosten das Unternehmen mehr Geld und erhöhen seine Abhängigkeit von den Kompetenzen und der Kooperationsbereitschaft schwerer ersetzbarer Arbeitskräfte. Dennoch aber setzt sich heute in vielen westlichen Industrieländern die Einsicht durch, daß »Upgrading«-Strategien sehr wohl rentabel wären (vgl. für die USA die Sondernummer über »Human Capital« in: *Business Week* vom 19.9.1988 oder für Großbritannien die unter dem

Schwerpunktthema »Education, Training and Economic Performance« versammelten Beiträge in: *Oxford Review of Economic Policy* No. 3 [1988]). Diese Einsicht stützt sich auf Überlegungen der Managementlehre, nach der Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung, Beschäftigungssicherheit für Kernbelegschaften und eine enge Kooperation von betrieblicher Interessenvertretung und Management Elemente von »people politics« sind, die eine Implementation fortgeschrittener Fertigungstechniken begünstigen und die Anpassung der Unternehmen an ihre »turbulenten Umwelten« (vgl. Walton/Susman 1987) erleichtern.

II.

Die Herstellung und Distribution differenzierter und qualitativ hochwertiger Produkte, von denen die Zukunft hiesiger Industrien auf dem Weltmarkt abhängt, verlangen eine flexible und soziotechnisch »intelligente« Arbeitsorganisation. Da die Leistungen qualifizierter Facharbeit sich zugleich schwerer als früher über Vorgabezeiten in enggliederten Arbeitsvollzügen kontrollieren lassen, liegt es betriebswirtschaftlich nahe, auf extrafunktionale Elemente freiwilliger Kooperation bei den Beschäftigten und auf Anreize zur »Selbstregulierung« der Arbeitsgruppen zu setzen – beispielsweise auf ergebnisbezogene Entlohnungsformen. Nicht anderes beabsichtigen im Kern alle neuen Konzepte der Personalführung. Es handelt sich dabei um Konzepte, die von Unternehmensberatern, aber auch von vielen Organisationssoziologen gern mit hochtrabenden Schlagworten wie »Unternehmenskultur« und »konsensuelles Management« belegt werden; ehrlicher Weise müßten sie als das gekennzeichnet werden, was sie sind – was aber eher negative Assoziationen auslöst –: eine semantisch verkleidete Neuauflage einer Ideologie der »Firmengemeinschaft«.

Von einem Kompetenzzuwachs der betrieblichen Regelungsinstanzen – des Managements und der betrieblichen Interessenvertretung – ist im Zusammenhang mit Strategien interner Dezentralisierung die Rede. Gelegentlich wird mit diesen Strategien sogar die Vision verbunden, die von Arbeitgebern angebotenen Mitspracherechte für Teilgruppen qualifizierter Beschäftigter könnten die Unternehmung in eine »Vertrauensorganisation« verwandeln. Zu den Strategien externer und interner Dezentralisierung der Unternehmensorganisation gehören erstens *neuere Logistikkonzepte*, zweitens *computergestützte Fertigungskonzepte* und drittens *unternehmerische Beteiligungskonzepte*.

Bei den *ganzheitlichen Logistikkonzepten*, die inzwischen nicht nur in der Automobilindustrie sondern auch im Maschinenbau, in der elektronischen, der Holz- und kunststoffverarbeitenden und der Stahlindustrie erprobt werden, steht nicht mehr die Optimierung und Rationalisierung einzelner Produktions- und Arbeitsschritte im Zentrum. Durch die Einbeziehung von Zulieferern und Abnehmern in die Produktionsabläufe eines Unternehmens oder Produktionsverbundes sollen zugleich die Kosten für Transport, Umschlag und Lagerhaltung gesenkt werden. Angestrebt wird ein beschleunigter Umschlag des eingesetzten Kapitals – durch eine Gesamtoptimierung der logistischen Kette Einkauf, Produktion und Verkauf. Voraussetzung für eine

umfassende Steuerung aller komplexen Logistiksysteme ist eine völlige informationstechnische Durchdringung sämtlicher angeschlossener Bereiche; Ziel dieser flußorientierten Organisationskonzepte ist die »gläserne Fabrik«, in der alle Arbeitsabläufe einschließlich der sie flankierenden Informations- und Materialflüsse, aller Arbeits- und Betriebsmittel einer umfassenden Kontrolle unterworfen sind (vgl. dazu Altmann/Sauer (Hg.) 1989).

Im Falle der derzeit am weitesten entwickelten Logistikkonzepte, der just-in-time-Steuerung und just-in-time-Qualitätskontrolle (praktiziert vor allem in der Automobilindustrie) bedeutet auftragsbezogene flexible Produktion zugleich eine Verringerung der Fertigungstiefe durch Auslagerung von zumeist lohnintensiven und wenig technologisierten Arbeiten. Im Fortgang der aktuellen Bestrebungen zur Verlängerung von Betriebsnutzungszeiten ist allerdings damit zu rechnen, daß mittelfristig auch kapitalintensive Bereiche (in der Automobilindustrie etwa der Werkzeugbau, die Motoren- und Getriebefertigung oder die Preßwerke) unter erhöhten Kostendruck geraten und zum Operationsfeld für Strategien logistischer Optimierung werden. Logistikkonzepte wie just-in-time-Systeme, make-or-buy-Entscheidungen (Eigenfertigung oder Fremdbezug) oder Datenfernübertragungssysteme (wie Btx, datex-Leitungen später ISDN) haben gravierende Auswirkungen auf: die Produktgestaltung, die Hersteller-Liefer-Beziehungen, die Standortwahl und nicht zuletzt auf die bisherigen Abgrenzungen zwischen einzelnen Branchen. Innerbetrieblich verschärfen solche Strategien externer Dezentralisierung den Kostendruck und eröffnen eine »neue Arena betriebswirtschaftlicher Argumentation und Auseinandersetzung« (Jürgens/Reutter 1989): Soll beispielsweise die Verlagerung einer Teilefertigung zu Fremdfirmen oder in andere (in- oder ausländische) Werke eines Konzerns verhindert werden, müssen betriebliche Interessenvertretungen die Wirtschaftlichkeit der Eigenfertigung nachweisen können – etwa dadurch, daß sie einzelne Posten der Gemeinkostenanalysen selbst nachprüfen. Denn nicht selten geschieht es, daß Fremdfirmen die Aufträge für eine Teilefertigung nur durch Kampfpreise erhalten, bei erster sich bietender Gelegenheit aber Preisaufläge vornehmen, die im Nachhinein die Fremdvergabe dieser Teile unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nicht mehr rechtfertigen würden (ebenda).

In dieser Frage kommt es schon heute zu neuartigen Interessenkoalitionen von betrieblichem Management und Interessenvertretungen der Beschäftigten. Indes handelt es sich bei den Vorgaben zur Kostensenkung durchweg um Entscheidungen auf Konzernebene. Unter den Bedingungen internationaler Warentransaktionen geben bei den weltweiten Preis- und Qualitätsvergleichen, die in den Konzernzentralen vorgenommen werden, nicht zuletzt auch Kostengrößen den Ausschlag, die von Schwankungen der Wechselkurse herrühren. In die Bestimmung des Wechselkurses gehen aber nicht allein die konkreten Produktionsbedingungen und die Preisbildung des einzelnen Produzenten ein, sondern die gesamte komparative ökonomische Potenz von Produzenten- und Käuferland. Mit anderen Worten: Wir haben es hier mit Entscheidungsparameter zu tun, die von betrieblichen »Produktionsbündnissen« zur Kostenreduzierung wenn überhaupt, dann nur marginal zu beeinflussen sind.

Darüber hinaus ist eine rigide just-in-time-Steuerung von Produktionsprozessen mit der Sicherung des »sozialen Friedens« in den Betrieben nicht sonderlich verträglich: Den Beschäftigten wird zwar mehr Qualitäts- und Kostenverantwortung aufgebürdet als in einem traditionellen »Kommando-und-Kontroll-Betrieb«. Doch zugleich beschneidet die just-in-time-Steuerung von Produktionsprozessen sowohl individuelle Freiheiten bei der Gestaltung einzelner Arbeitsschritte als auch die Autonomie von Arbeitsgruppen. Denn durch den Wegfall von Puffern und durch die Mehrmaschinenbedienung bleibt weniger Zeit für die Erledigung vertikaler Arbeitsaufgaben, müssen sämtliche Aktivitäten – und sei es die zeitliche Planung von Kaffeepausen – mit den Arbeitsverrichtungen anderer Teams koordiniert werden (vgl. Klein 1989 sowie Turnbull 1988).

Aus gewerkschaftlicher Sicht sprechen allerdings noch andere Gründe gegen allzu »realistische« Beschränkungen auf eine »Mikroregulierung« von industriellen Beziehungen: Schon heute arbeiten in der Bundesrepublik in Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten etwa doppelt so viele Arbeitnehmer wie in Betrieben mit 1000 Beschäftigten und mehr; nur in 20 % der Kleinbetriebe gibt es Betriebsräte; der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt hier bei ca 30 %. Selbst dort, wo Betriebsräte existieren, fehlen die in Großbetrieben gegebenen Voraussetzungen für eine professionelle Interessenvertretung – auf deren Strukturen das Betriebsverfassungsgesetz aufbaut. Kommt es zu einer Dezentralisierung gewerkschaftlicher Tarifpolitik – d.h. zu »Tarifverträgen à la carte«, die ja erst auf betriebs- und branchenspezifische Bedingungen zugeschnitten werden müssen – so steht zu befürchten, daß auf der Arbeitnehmerseite die Kompetenzen nicht ausreichen, um Tarifverträge (beispielsweise solche, die qualifikationsfördernde Normen enthalten) auch sachgemäß betrieblich umzusetzen; und in den Verwaltungsstellen der Einzelgewerkschaften dürfte es schlichtweg an Personal mangeln, um die in der Region verstreuten Betriebsräten der Kleinbetriebe intensiv zu beraten. Zum Spektrum neuerer logistischer Rationalisierungskonzepte gehören aber auch die on-line-Anschlüsse von Außenstellen (mit Hilfe neuer Informations- und Kontrolltechnologien); in diesem Falle fördert externe Dezentralisierung die Entstehung kleiner, nicht-betriebsratfähiger Einheiten. Zu diesen Strategien gehört schließlich die Verlagerung von Tätigkeiten an informationstechnisch ausgestattete, mobile Außendienstkräfte oder die Ausdehnung von Tele-Heimarbeit; in beiden Fällen sind Arbeits-, Entgelt- und Vertragsbedingungen der Beschäftigten dem Einfluß von Betriebsräten weitgehend entzogen. Diese Varianten von Dezentralisierung unterhöheln nicht nur essentielle Voraussetzungen für eine »Vertrieblichung« gewerkschaftlicher Tarifpolitik; sie bedeuten eine schrittweise Aushöhlung des »Betriebes als sozialer Einheit«. Denn die Betriebe, in denen durch zwischenbetriebliche Computernetze das Arbeitsvolumen verringert und umverteilt wird, sind nicht autonom in ihren Entscheidungen über die Gestaltung dieser Systeme und folglich können diese Entscheidungen durch die betriebliche Interessenvertretung auch nicht wirksam beeinflußt werden« (Kubicek 1988, S. 665).

Angesichts der negativen Beschäftigungseffekte neuer Logistikstrategien und ihrer langfristigen unabsehbaren Folgen für rechtliche und soziale Mindeststandards, von

denen nicht nur die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften sondern ebenso sehr die der Betriebsräte bedroht wird, bleibt jedes noch so »produktive« Bündnis zwischen »aufgeklärtem Management« und »realistischer Interessenvertretung« eine kurzfristige strategische Option. Angemessener dürften hier Überlegungen sein, die für eine technik- und finanzierungsbezogene Auslegung des Konzernbegriffs plädieren, für die Etablierung eines neuen Typus von Konzernbetriebsräten und »flexiblen« Ausschüssen auf regionaler Ebene. Nötig wären mithin Formen überbetrieblicher Mitbestimmung, die mit den Strukturen der Entscheidung über Technikgestaltung korrespondieren und auch Arbeitnehmer, die eben »nur« technisch von den Entscheidungen eines beherrschenden Konzerns abhängig sind, die Möglichkeit zur Bildung eines Konzernbetriebsrats böten. Derartige »Mitbestimmungsinstitutionen« müßten allerdings nicht nur die Grenze des Einzelunternehmens und Konzerns sondern sogar den Organisationsbereich von tarifschließenden Gewerkschaften überschreiten (vgl. Däubler 1988).

Bei der Einführung *rechnergestützter Informations- und Fertigungssysteme*, der flexiblen Automatisierung und ganzheitlichen Planung und Steuerung von Produktionsabläufen geht es in erster Linie um die optimale Nutzung betrieblicher Anlagen. Oder anders formuliert: Es sind noch allemal technische Zusammenhänge, die im Zentrum dieses Konzeptes interner Dezentralisierung stehen, weniger die sozialorganisatorischen Strukturen selbst. Dort wo die Vernetzung über CIM oder CAD bereits ein Stück weiter realisiert wurde – in Betrieben des Maschinenbaus, der Automobil- und Elektroindustrie –, kann allerdings von strategisch vorausschauendem Denken, Planen und Handeln in Systemen derzeit noch keine Rede sein. Allzu häufig kaufen die Betriebe hard- und software-Komponenten auf dem unübersichtlichen Markt der Systemhersteller ein und stützen diese dann der bestehenden Organisationsstruktur über; die aber ist durch vorausgegangene Rationalisierungsschritte relativ zentral und streng hierarchisch aufgebaut. Jedenfalls haben Fragen der zukünftigen Personal- und Qualifizierungspolitik bei der Einführung rechnergestützter Informations- und Fertigungsprozesse lediglich nachgeordnete Bedeutung. Weil aber andererseits das Störisiko bei automatisierten Fertigungsanlagen sehr viel größer ist als bei herkömmlicher Werkstattfertigung, läßt sich – zumindest der Tendenz nach – davon ausgehen, daß die Einführung rechnergestützter Fertigung auch positive sozialorganisatorische Möglichkeiten eröffnet, beispielsweise: Funktionsintegration statt Funktionsteilung, Abbau von hierarchischen Stufen, prozeßbezogene Arbeitsaufgaben, Gruppenarbeit und die Rückverlagerung von Kompetenzen an Werkstattbereiche.

Damit aber können EDV-gestützte Produktionssysteme auch jene »Ungewißheitszone« wieder erweitern, die der Taylorismus mehr oder weniger erfolgreich verengt hatte. Wenn es allerdings um die Nutzung jener »Ungewißheitszone« im Interesse der Beschäftigten geht, greifen Vorschläge zu einer stärkeren »Verbetrieblichung« von gewerkschaftlicher Tarifpolitik viel zu kurz: Denn es findet die schrittweise Implementation »systemischer Rationalisierung« häufig ohne Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung statt; außerdem verfügen Betriebsräte und Vertrauensleute in der Regel weder über die nötigen fachlichen Kompetenzen noch über hinreichen-

de zeitliche Kapazitäten, um die komplexen langfristigen Folgen datentechnischer Vernetzung für Arbeitsplatzgestaltung, Qualifikations- und Personalentwicklung abschätzen zu können. Um sozialorganisatorisch erwünschte Möglichkeiten von CIM oder CAD im Interesse der Beschäftigten zu realisieren, bleibt die betriebliche Interessenvertretung auf eine intensive gewerkschaftliche Schulung und Beratung verwiesen; nur durch eine dichtere Verkopplung von Gewerkschafts- und Betriebspolitik lassen sich Rahmenvereinbahrungen zustandebringen. Dafür sind Schulungsprogramme, die Gestaltung von Misch- und Gruppenarbeit, das Verbot von Leistungs- und Verhaltenskontrollen, Formen dezentraler Systemgestaltung, Abgruppierungsschutz, die Begrenzung von Schichtarbeit und nicht zuletzt Weiterbildungsmöglichkeiten (auch für Niedrigqualifizierte) notwendig.

Gegenüber neuen Formen dezentralisierter Arbeitsorganisation insbesondere was die Bildung von Qualitätszirkeln anbelangt, haben inzwischen viele Betriebsräte ihre früheren Vorbehalte abgebaut. Das aber muß nicht unbedingt der erste Schritt hin zu einer entsolidarisierenden, gruppenegoistischen oder gar vertrauens- statt konfliktregulierten Interessenvertretung sein. Denn unternehmerische Beteiligungsmodelle, die partizipative Arbeitsformen und die Delegation von Verantwortung an weisungsgebundene Organisationseinheiten vorsehen, können zwar eine De-Politisierung betrieblicher Herrschaftsverhältnisse bewirken; da sie aber zugleich mit einem Zuwachs an Leistungs- und Verhaltenskontrollen einhergehen, bleibt auch die Re-Politisierung neuer Formen des Arbeitseinsatzes im Bereich des Möglichen⁵.

Unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten aber ist noch nicht einmal der Aspekt neustrukturierter Unternehmensorganisation völlig unproblematisch, der noch am ehesten mit gewerkschaftlichen Perspektiven einer Humanisierung von Arbeitsverhältnissen harmonisiert: die Einführung von partizipativen Arbeitsformen für Teilgruppen von Beschäftigten. Flächendeckend realisierte Formen von Gruppenarbeit werden Produktivitätseffekte nach sich ziehen, die bei fehlender oder stagnierender Nachfrage Arbeitsplätze kosten. Und für Forderungen nach Finanzierung von Ersatzarbeitsplätzen im Rahmen einer abgestimmten regionalen Wirtschafts- und Strukturpolitik bedarf es zwar »starker Betriebsräte«; mehr aber bedarf es dazu durchsetzungsfähiger Gewerkschaften, die nicht durch »ihre« starken Betriebsräte daran gehindert werden, eine egalitäre Politik der Umverteilung von sozialen Kosten eines allzu flexibel sich gebärenden Kapitalismus zu verfolgen.

III.

Auch neuere *Beteiligungskonzepte* wie Qualitätszirkel, Projektgruppen oder Analyseteams sind kein Ersatz für kollektive gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung – wegen ihrer inhaltlichen Beschränkung, ihrer Begrenzung auf bestimmte Beschäftigungsgruppen und wegen ihres ungeklärten Verhältnisses zu neuen Formen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Tayloristische Methoden des Arbeitseinsatzes und hierarchisch-bürokratische Organisationsformen erweisen sich

vor allem in den Hochtechnologie-Bereichen von Unternehmen, die mehr und mehr zu auftragsbezogener flexibler Produktion gezwungen sind, als durchaus ernstzunehmende Hindernisse betrieblicher Anpassungsbemühungen; Motivations- und Qualitätsdefizite von Beschäftigten, die an teuren und z.T. sehr störanfälligen Anlagen arbeiten, können sich diese Unternehmen nicht leisten. Ein alternatives Organisationskonzept »verantwortlicher Autonomie« aber macht aus unternehmerischer Sicht nur Sinn, wenn es selektiv angewandt wird: Nur ein bestimmter Typus von Entscheidungen kann und soll »nach unten« delegiert werden und nur bestimmte Gruppen von Beschäftigten sind aus Unternehmenssicht strategisch relevant für die Übernahme von »Produktionsverantwortung«.

Bei der Delegation von Verantwortung an ausführende Arbeitseinheiten und der Einführung von Beteiligungsmodellen wie Qualitäts- oder Werkstattzirkeln, Problemlösungsgruppen oder Lernstätten geht es in erster Linie um eine Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit, um Steigerungen von Arbeitseffektivität und Qualitätssicherung. Nur insoweit Kostenverantwortung zum Aufgabenbereich des Managements gehört, läßt sich bei derartigen Beteiligungsmodellen von einem Schritt hin zum »innerbetrieblichen Unternehmertum« (intrapreneurship) sprechen: Die Umwidmung von Arbeitsbereichen in cost-center soll die Kostentransparenz erhöhen und das Kostenbewußtsein der Beschäftigten stimulieren. Entscheidungen über und Planungen von längerfristigen Produkt-, Marketing- oder gar Finanzierungsstrategien der Unternehmen hingegen bleiben auch dort, wo solche Beteiligungsmodelle eingeführt wurden (beispielsweise in 58 der 100 umsatzstärksten Unternehmen der Bundesrepublik) nach wie vor alleiniges Privileg der Geschäftsleitung. Und wie wir wissen, sind es nicht zuletzt strategische Entscheidungen gerade dieser Art, von denen Arbeitsplatzsicherheit und Lohnentwicklung letztlich abhängen. Mit anderen Worten: Ein pfleglicher Umgang mit dem sogenannten Humankapital mag die Effektivität und Rentabilität des eingesetzten konstanten Kapitals erhöhen; vieles spricht dafür, daß selbstregulierte Arbeitsgruppen, die Kosten- und Qualitätsverantwortung übernehmen, auf längere Frist die internationale Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen verbessern helfen. Für die Beschäftigten aber gibt es keine Garantie, daß ihr »Vertrauen« in soziale Austauschbeziehungen durch Beschäftigungssicherheit, hohe Löhne, interessante Arbeitsaufgaben und eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung »belohnt« wird. Genaugenommen geht es bei der Delegation von Kosten- und Qualitätsverantwortung, wie sie insbesondere innovationsfreudige Unternehmen praktizieren, die auf gewandelte Marktanforderungen mit einer stärkeren Hochtechnologie-Orientierung reagieren, vor allem darum, marktgenerierte Preismechanismen in den organisatorischen Entscheidungsprozeß zu internalisieren: Durch die Zersplitterung des Unternehmens in eine Reihe von quasi-autonomen Einheiten, die mit anderen Einheiten desselben oder eines fremden Unternehmens konkurrieren, werden die Autorität des Managements und die des Marktes bis zu einem gewissen Grade substituierbar. Vermittelt über die Kostenvergleiche funktionieren internalisierte Marktzwänge als Kontrollmechanismus – und ersetzen auf diese Weise die direkte und strikte Überwachung von relativ selbständigen Arbeitseinheiten. Dadurch verflüssigt sich die Grenze

zwischen Markt und Unternehmen, es werden entpersonalisierte Marktzwänge an die Stelle personaler Herrschaft gesetzt. Wesentliche Voraussetzung für »internal market agreements« (Whally 1986) sind freilich Möglichkeiten der Identifikation breiterer Beschäftigungsgruppen mit den betrieblichen Zielen. Denn nur wenn das Prinzip der Marktallokation – und heute bedeutet dies vor allem: das Prinzip »internationaler Konkurrenzfähigkeit« – grundsätzlich »akzeptiert« ist, kann das Management auf die direkte Beherrschung der Arbeitsprozesse verzichten und muß die bekannten kontraproduktiven Effekte »teamartiger Kooperation« (vgl. Bahrdt 1957 sowie Frielinghaus/Hillmann u.a. 1963) nicht länger fürchten.

Um Identifikationsmöglichkeiten breiter Beschäftigungsgruppen mit den Unternehmenszielen aber steht es hierzulande – anders als in Japan – bei weitem nicht so gut, wie die aktuelle Debatte über »Betriebssyndikalismus« und »Mikroregulierung« suggeriert. Denn Verantwortungsdelegation und »konsensorientiertes Management« setzen nicht allein eine Begrenzung der inhaltlichen Reichweite von Beteiligungs- und Entscheidungschancen voraus; sie sind v.a. auch selektiv im Hinblick auf die Zahl derjenigen Beschäftigten, die eingeschlossen werden in ein »mikro-korporatistisches Bündnis«, das relative Beschäftigungssicherheit und Partizipation im Austausch gegen den flexiblen Einsatz ihrer Arbeitskraft verspricht.

Alle neueren Untersuchungen zur Qualifikationsentwicklung gehen davon aus, daß die Beschäftigungschancen für Un- und Angelernte durch Automatisierung und Mechanisierung einfacher Montage-, Transport- und Beschickungsarbeiten deutlich geringer werden: Bei Annahme einer mittleren Wachstumsrate des Bruttosozialprodukts von 2,5 % jährlich »wird sich die Gesamtzahl der Arbeitsplätze per saldo um rd. 280000 bis zum Jahre 2000 verringern. Von diesem generellen Arbeitsplatzabbau werden vor allem Personen ohne formale Ausbildung (- 690000), aber auch Absolventen einer betrieblichen Lehre oder Berufsfachschule (- 180000) betroffen sein. Fach- und insbesondere Hochschulabsolventen können demgegenüber selbst unter Konstanzannahmen mit einem Zuwachs »ihrer« Arbeitsplätze rechnen (+ 100000 bzw. 490000)« (Tessaring 1988, S. 160). Eine berufsfachliche Erstausbildung, die maschinen-, anlagen- und informationstechnische Grundqualifikationen einschließt, dürfte zunehmend zur Voraussetzung für den Einstieg in mehr oder weniger stabile industrielle Beschäftigungsverhältnisse werden. Im Gegensatz zu früher kann sie jedoch den auch qualifikationsadäquaten Arbeitseinsatz nicht mehr garantieren. Weder die formalisierte Erstausbildung noch das Prinzip der Qualifizierung in der Arbeit selbst, das bislang älteren angelernten und Facharbeitskräften betriebsinterne Aufstiegswege eröffnete, entscheiden zukünftig über langfristige Beschäftigungsmöglichkeiten. Wachsende Bedeutung gewinnt demgegenüber das Kriterium dauerhafter Qualifikationsbereitschaft und -fähigkeit.

Neue Qualifikationsanforderungen entstehen insbesondere bei den inner- und außerbetrieblichen Servicefunktionen. Bei einem Großteil der den Facharbeitsplätzen in den direkt produktiven Bereichen angelagerten Qualifikationsanforderungen dürfte es sich vor allem um passive Überwachungs- und rechnergestützte Aufgaben der Störbeseitigung nicht um Planungs- und Steuerungskompetenzen handeln, die fun-

dierte Verfahrenkenntnisse und Abstraktionsvermögen verlangen. Das Personal für verfahrenstechnisch qualifizierte Systembetreuung aber beschaffen sich die Betriebe heute wie gestern über Prozesse selektiver Rekrutierung. Gezielte und systematische Maßnahmen zur betrieblichen Weiterbildung setzt das Management dabei noch immer als betriebliches Belohnungsinstrument ein – wodurch soziale Ungleichheit nicht etwa abgebaut sondern eher noch verstärkt wird. Für die breite Masse der Beschäftigten findet das zum herausragenden Wettbewerbsfaktor erhobene »lebenslange Lernen« heute so ebensowenig statt wie gestern (vgl. dazu Mahnkopf 1989).

Die normative Funktion unternehmerischer Beteiligungskonzepte – nämlich: teilautonome Arbeitsgruppen auf »extern« vorgegebene und zentral (von der Unternehmensleitung) definierte Ziele zu verpflichten – erstreckt sich demzufolge in erster Linie auf diejenigen Beschäftigtengruppen, deren Beteiligung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll erscheint. Darüber hinaus handelt es sich bei solchen Konzepten um generelle und einzelfallbezogene Regelungen – nicht aber um personale und einklagbare Rechte der Beschäftigten⁶. Sie belohnen eine zeitlich und inhaltlich unbestimmte Verfügbarkeit der Arbeitskräfte und sind jederzeit widerrufbar – weil sie auf dem Direktionsrecht des Arbeitgebers beruhen. Steht mit Blick auf solche Partizipationsmodelle also tatsächlich eine »ideologische Subsumtion« der Arbeit unter das Kapital« zu befürchten und muß damit gerechnet werden, daß das Management an den Gewerkschaften und Betriebsräten »vorbei agiert und möglicherweise den Kampf um die Köpfe der Stammbeschäftigten gewinnt« (Müller-Jentsch 1988, S. 22 f.)?

Gegen diese häufig geäußerte Einschätzung der normativen Integrationskraft unternehmerischer Partizipationsangebote ließe sich entgegenhalten, daß die Chancen für eine interessenbezogene Politisierung neuer Formen des Arbeitseinsatzes möglicherweise selbst bei den sogenannten »modernen Arbeitnehmern« nicht so schlecht stehen, wie der pessimistische Zeitgeist uns weissagt. Auf der Qualifikationsebene der »neuen Produktionsfacharbeiter« und bei den Qualifikationstypen, die oberhalb der Facharbeiter in der direkten Produktion angesiedelt sind – also bei Technikern und Ingenieuren – geht die arbeitsorganisatorische Delegation von Kosten- und Qualitätsverantwortung und die Erprobung neuer Formen von Gruppenarbeit ja zugleich mit einem Leistungs- und Verhaltensdruck einher, der gegenüber früheren Zeiten weniger klar definiert ist. Viele müssen befürchten, daß die neuen technischen Mittel der Informationsgewinnung und -verarbeitung längerfristig auch dazu eingesetzt werden, Arbeits- und Kommunikationsprozesse sowie Lohn- und Leistungsdaten zu vernetzen und die betriebliche Personalplanung zu einem qualitativ neuen Kontroll- und Sanktionsinstrument auszubauen. »Sicherlich begünstigt der Wandel der Organisationsphilosophie die Einführung teilautonomer Fertigungsteams, Qualitätszirkel etc., mithin also einen Abbau hierarchischer Kontrolle. Aber unter verschärften zentralen Effizienzparametern schlägt Enthierarchisierung regelmäßig um in Teamkontrolle und Gruppendruck. Und die Ideenproduktion der Qualitätszirkel kehrt als arbeitssparende und leistungsverdichtende Innovation in die Fertigung zurück« (Malsch 1985, S. 26 f.).

Im Verlauf der Durchsetzung zentralisierter Totalüberwachung von dezentral organisierten Arbeitseinheiten können auch heute noch relativ »privilegierte« Arbeitnehmergruppen, die freiwillig Mehrarbeit leisten und eine hohe Weiterbildungsbereitschaft an den Tag legen, ihr Interesse an geregelten Formen von Lohnsicherung und Leistungsbegrenzung entdecken. Nicht-monetäre Abgeltungen von erbrachten Leistungen und Entgeltregelungen, die unter dem Schlagwort vom »Mittragen des Risikos« die Bezüge vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig machen, dürften insbesondere für ältere, leistungsgeminderte und weniger weiterbildungsbereite Arbeitnehmergruppen keine sinnvolle Alternative zu einer »solidarischen« Entgeltpolitik sein (vgl. dazu Duncan 1988). Auch Gruppen mit relativ privilegierten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen haben ein längerfristiges Interesse an berechenbarer Lohnentwicklung und an gesundheits- und sozialverträglichen Leistungsanforderungen. Der Einsatz von IuK-Technologien erhöht aber eher die Unberechenbarkeit betrieblicher Lohn- und Leistungsgestaltung. Ein gemeinsamer Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte, wie ihn die IG Metall für Mitte der 90er Jahre anstrebt, könnte insofern durchaus ein geeignetes Mittel sein, um die traditionellen Qualifikations- und Entlohnungsgrenzen zwischen »blue«- und »white-collar«-Beschäftigten schrittweise aufzuweichen – und Formen kollektiver Interessenvertretung auch für den »modernen Arbeitnehmertypus« (H. Kern) attraktiv zu machen.

Im übrigen aber sollten die »Vertrauensseligkeit« jener »neuen Arbeiterelite« (Gorz 1989) nicht über-, ihre kognitive Kritik- und ihre moralische Sensibilisierungsfähigkeit nicht unterschätzt werden. Den angesprochenen Managementstrategien ist eine gewisse Ambivalenz zueigen. Keineswegs ist ausgemacht, ob diese sich im Sog eines gesellschaftsweiten »ökologischen Diskurses« und unter den von der internationalen Arbeitsteilung ausgehenden Zwängen in die Richtung neuer, möglicherweise klassen- und schichtübergreifender Solidaritäten auflöst oder aber eher zur Individualisierung von Interessenlagen und zur »sozialen Schließung« von »Firmengemeinschaften« (und von Gewerkschaften) gegenüber den »Randgruppen« des Arbeitsmarktes führt. Erweiterte Partizipationsmöglichkeiten für qualifizierte ArbeiterInnen und Angestellte im Bereich der direkten Produktion sind zunächst einmal nicht anderes als zeitgemäße Organisationsformen rechnergestützter Arbeitsvollzüge; sie müssen hierzulande keineswegs der erste Schritt hin zu dem japanischen Organisationstypus der »corporate culture« sein. Anders als tayloristische Formen der Arbeitsorganisation zielen die neueren Beteiligungskonzepte zwar nicht darauf ab, Initiative und Verantwortung des Einzelnen zu brechen. Ganz im Gegenteil: »Konsensorientiertes Management« reagiert ja auch auf eine säkulare gesellschaftliche Tendenz zur Individualisierung und Differenzierung von Lebens- und Arbeitsformen. Mit »Unternehmenskultur«-Konzepten wird versucht, die knappe »Humanresource Gemein« durch eine Aufwertung des Betriebes als Sozialisationsinstanz zu vermehren. Doch wenig spricht dafür, daß westliche Unternehmen ihre Beschäftigten demnächst durch »corporate identity« resozialisieren werden – auch wenn dies einige namhafte Sozialwissenschaftlern als ein zukunftsträchtiges Projekt ansehen (vgl. Sainsaulieu/

Segrestin 1986). Anders als in Japan kann in westlichen Industriegesellschaften ein normativer Konsens der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen und ihre kommunikative Einbettung in familienähnliche Kooperationsbezüge nicht vorausgesetzt werden (vgl. Deutschmann 1989). Bei den Partizipationsangeboten, die unter dem Etikett »Unternehmenskultur« in hiesige Unternehmen Einzug halten, geht es um ein betriebswirtschaftliches Projekt, das rationale Eigeninteressen der Beschäftigten und die Leistungsreserven gruppenbezogener Kooperation für relativ durchsichtige Anpassungs- und Modernisierungsprozesse ökonomischen Handelns instrumentalisiert. Durch symbolische Re-Vergemeinschaftung aber läßt sich dem säkularen Trend zur Individualisierung von Interessenlagen schwerlich entgegensteuern: Die Bindungen, die derartige Sozialisationsversuche zustandebringen, bleiben allemal Bindungen, die durch Risiken und Zumutungen erzwungen wurden – und haben nicht die Qualität moralisch verpflichtender (Verantwortungs-)Normen.⁷

Dennoch wäre es verfehlt, die neuen unternehmerischen Beteiligungskonzepte als krude »public-relation«-Maßnahmen zu unterschätzen: In vielen Betrieben der westdeutschen Schlüsselbranchen sind sie aufs engste verknüpft mit Initiativen zur Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung für ausgewählte (qualifizierte) Beschäftigungsgruppen – und die in der Regel betrieblich organisierte Weiterbildung wird zukünftig mehr als bisher schon über die Verteilung von sozialem Status, Einkommen, gesellschaftlichen Privilegien und sozialer Anerkennung entscheiden. Dadurch aber verliert die öffentlich kontrollierte Erstausbildung ihre prägende Funktion für die Berufsbiographie der Subjekte. Es wird die auf ökonomischen und sozialen Zwängen basierende betriebliche Weiterbildung für viele Beschäftigte zu einer indirekten Verpflichtung, der sie mehr oder weniger freiwillig nachkommen müssen, um drohenden Arbeitsplatzverlust, eine dequalifizierende Umsetzung in- und außerhalb des Betriebes oder Lohnrückstufungen anzuwenden. Für andere Beschäftigte erlangt betriebliche Weiterbildung die Qualität eines Belohnungsinstrumentes für bereits erbrachte oder zukünftig von ihnen erwartbare Leistungen (vgl. dazu ausführlicher Mahnkopf 1989). Mit einem Satz: In der Kombination mit Maßnahmen zur selektiven betrieblichen Weiterbildung haben neue Beteiligungsmodelle nicht zu unterschätzende Wirkungen für eine Befestigung sozialer Ungleichheit.

IV.

Aus der Perspektive der Gewerkschaften betrachtet, sind alle Aspekte externer und interner Dezentralisierung der Unternehmensorganisation problematisch. Aber müssen sie sich deshalb »auf die gegenwärtigen Tendenzen zur Dezentralisierung, Differenzierung und Flexibilisierung einlassen«, können sie »co-managerielle Funktionen« übernehmen (Müller-Jentsch 1988, S. 22 f.) und dürfen sie auf den internen »ideologischen Konsens« und die Herstellung »kultureller Hegemonie« verzichten (vgl. Offe 1989)?

Was wir gemeinhin mit dem Schlagwort »neue Unternehmensstrategien« belegen, ist

ja gerade kein gradliniger und widerspruchsloser Prozeß von Unternehmensplanung und -entscheidung. Es handelt sich vielmehr um eine Vielzahl von trial- und error-Entscheidungen, die nur mit einer gewissen Übertreibung als »Strategien« zu bezeichnen sind. Weil dies aber so ist, werden die gewerkschaftlichen Antworten darauf – zumindest in mittlerer Frist – wohl kaum gradlinig und widerspruchsfrei sein. Zugespißt heißt das: In dem Maße, in dem die Gewerkschaften ihre strategischen Optionen eng an der Produkt-, Marketing- und Qualifikationsplanung einzelner Unternehmen ausrichten, machen sie nicht nur jene Unsicherheitsbedingungen der Geld-, Kredit-, Warenmarkt- und Technikentwicklung, unter denen die Unternehmen heute operieren, zu ihren eigenen unsicheren Handlungsvoraussetzungen; sie gefährden darüber langfristig sogar die Voraussetzungen ihrer »sozialen Mächtigkeit«: Auf dem Spiel steht dabei nicht allein die Repräsentativität gewerkschaftlicher Interessenvertretung sondern mehr noch die Demokratisierungsfunktion, die diese intermediären Organisationen in der Nachkriegsgeschichte aller kapitalistischen Kernländer innehatten. Durch eine bloße Anpassung gewerkschaftlicher Tarif- und Betriebspolitik an die lohnpolitischen, technologischen und institutionellen Flexibilisierungsbestrebungen der Unternehmen würde der Beitrag, den Gewerkschaften zur Modernisierung von Ökonomie und Arbeitsmarkt leisten könne, in letzter Konsequenz von ihrem nach wie vor unverzichtbaren politischen Beitrag für soziale und Rechtsfortschritte entkoppelt. Weil die Fähigkeit der Gewerkschaften zur Beschaffung formalisierter Unterstützungsverpflichtung, die Legitimation ihrer Politik im Verhältnis von Organisation und Mitglieder und ihre Rolle im Verhältnis zu Staat und Gesellschaft gleichermaßen unter Druck geraten sind, hängt letztlich von ihrer Umbildung zu einer quasi-politischen Institution ab, ob sie auch morgen noch ein Träger sozialer und rechtlicher Reform sein werden. Dabei wird eine Gratwanderung zwischen Kontinuität und Wandel gar nicht zu vermeiden sein: Organisatorische Stabilität ist Voraussetzung dafür, daß auf der Makroebene des Arbeitsmarktes mit den Gewerkschaften als relevantem Faktor überhaupt gerechnet werden muß; programmatische Identität die Voraussetzung dafür, daß die Gewerkschaften ihre Rolle im Prozeß gesellschaftsweiter Demokratisierung auch morgen noch spielen können; organisatorischer Wandel aber Bedingung dafür, daß strategisch relevante Beschäftigtengruppen ihre arbeitsbezogenen Interessen nicht außerhalb und gegen die Gewerkschaften durchsetzen; organisatorische Anpassung an gewandelte Unternehmensstrategien schließlich auch Bedingung dafür, daß sektoral und national durchgesetzte Regelungsverfahren und rechtliche Standards nicht auf der transnationalen Ebene unterlaufen werden. Es geht also darum, welche Eingriffsinstrumente, Regelungsverfahren, rechtliche und soziale Standards auf jeden Fall »konserviert« und welche unbedingt modifiziert oder auch: »modernisiert« werden müssen.

Feststeht zumindest soviel: Einerseits müssen die Gewerkschaften mit ihrer Programmatik, Strategie, Tarif- und Betriebspolitik einen beschäftigungspolitischen Beitrag leisten. Unter der dominanten Ideologie des Neomerkantilismus, welche die Leitidee »internationaler Konkurrenzfähigkeit« über die der Vollbeschäftigung setzt, erzwingt dies vermutlich eine konstruktive Kooperation der Gewerkschaften und ihrer Ver-

treter mit dem »aufgeklärten« Management. Doch im Hinblick auf wachsende Weltmarktverflechtung, zukünftige Auseinandersetzungen um regionale Industrieanordnungen oder die Erhaltung industrieller Arbeitsplätze und nicht zuletzt auch in Vorbereitung auf die bevorstehende EG-Integration ist von allen westeuropäischen (insbesondere von den westdeutschen) Gewerkschaften aber eher anderes verlangt – nämlich: Initiativen zur Koordination ihrer beschäftigungs- und tarifpolitischen Strategien auf der Ebene transnationaler Konzerne. Gleichzeitig aber müssen die Gewerkschaften ihren Anspruch auf soziale Trägerschaft gesellschaftlichen und rechtlichen Fortschritt beibehalten, um sowohl ihre Souveränität wie ihre Identität verteidigen zu können. Unter diesem Gesichtspunkt wären die neuartigen Spaltungs- und Differenzierungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt eher dahingehend zu diskutieren, daß sie den Druck erhöhen, an »älteren« und bislang noch immer nicht eingelösten Forderungen der Arbeiterbewegung – nach sozialer Gerechtigkeit beispielsweise – festzuhalten und sie mit den von neuen sozialen Bewegungen artikulierten Forderungen – nach ökologischer Verantwortung oder individueller Emanzipation beispielsweise – in Einklang zu bringen.

Auf der einen Seite bleibt es die Aufgabe von Gewerkschaften, allgemeine, kodifizierte gesellschaftliche Bedingungen des Arbeitens und Lebens zu schaffen. Dabei geht es – ungeachtet aller säkularen Tendenzen zur Individualisierung und Differenzierung von Interessenlagen und Lebensformen – noch immer darum, die materiellen Voraussetzungen individueller Entfaltung (für Erziehung, Bildung, Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen und sozialer Sicherung) gleich zu gestalten, geschlechtsspezifische und ethnische Benachteiligungen zu beseitigen und ökonomisch begründete Machtasymmetrien abzubauen. Um diese Ziele zu erreichen, führt wohl kein Weg vorbei an stärker formalisierten, mehr oder weniger rechtsförmigen und generalisierten Regeln gewerkschaftlicher Tarif- und Betriebspolitik. Gleichzeitig müssen die Gewerkschaften sich aber auch damit auseinandersetzen, daß wachsende Teile der Bevölkerung und der Organisationsklientel damit begonnen haben, die »funktionale Spezialisierung« des »Subsystem Wirtschaft« und die Rolle der Gewerkschaften in der Arbeitsgesellschaft kritisch zu hinterfragen: Die Zukunft der Industriearbeit und die Art unseres Wirtschaftens wird heute mit Fragen vermengt, die im strikten Sinne »außerökonomischen« Charakters sind – und dies längst nicht mehr in nur kleinräumigen Dimensionen. Zusammengenommen bedeutet dies für die Gewerkschaften ein schwer lösbares Dilemma: Um ihre Rolle als Arbeitsmarktpartei auch weiterhin spielen zu können, müßten sie die Anpassungs- und Modernisierungsstrategien der Unternehmen – die auf eine Steigerung einzelwirtschaftlicher Effizienz zielen – (durch »Produktionsbündnisse«) nach besten Kräften unterstützen. Um jedoch ihre Rolle als Träger rechtlichen und sozialen Fortschritts zu verteidigen, ist heute von ihnen verlangt, daß sie zweifelhafte Formen ökonomischen und technologischen Fortschritts bremsen – Sand ins Getriebe des Akkumulationsgeschehens werfen (vgl. Offe 1989). Durch diesen doppelten und widersprüchlichen Modernisierungszwang werden die Gewerkschaften zu einer Politisierung getrieben – zur Ausweitung ihrer Regulierungsansprüche über das Feld traditioneller Tarifpolitik hinaus. Nicht ein »neuer

Realismus« der Gewerkschaftspolitik steht auf der Tagesordnung sondern eher eine »neue Unbescheidenheit«. Denn die organisationsinternen und die Legitimationsprobleme, die von Gewerkschaften zukünftig bearbeitet werden müssen, sind durch eine »mikropolitische« Anpassung an die Unternehmensstrategien nicht zu lösen. Es schrumpft die traditionelle Klientel der Gewerkschaften; die potentielle neue Klientel der qualifizierten »Arbeiterelite« wird durch Partizipationsangebote des Managements in die Richtung individualisierter Interessenartikulation gedrängt; Arbeitnehmer können die von den Gewerkschaften angebotenen Serviceleistungen auch anderweitig beziehen; die Dezentralisierungskonzepte der Unternehmen unterlaufen traditionelle Regelungsinhalte und -formen; und der Staat versucht, die Reichweite gesetzlicher Regelungen der Arbeitsverhältnisse einzugrenzen. Alle diese Tendenzen sprechen dafür, daß die Chancen gewerkschaftlicher Einflußnahme auf Prozesse einer Demokratisierung von Betrieb, Unternehmen und Gesellschaft entscheidend davon abhängen, ob die Massenorganisationen ihre Spezialisierung auf sozial und thematisch scharf begrenzte Ausschnitte im System der gesellschaftlichen Arbeitsteilung aufgeben; und ob sie sich auf ein Prinzip der Einmischung in Konflikte umorientieren, die vordergründig lohnarbeitsexterne sind. In einer Zeit, da die gewerkschaftlichen Bindungen an die sozialdemokratische Partei(en) – von welcher Seite auch immer – gelockert und Bündnisoptionen in die Richtung neuer sozialer Bewegungen nicht mehr unmöglich sind, bedeutet dies zugleich, daß die Gewerkschaften sich wohl oder übel in eine politische Oppositionsrolle gegen die neokonservative Programmatik einer Zwei-Drittel-Gesellschaft einüben müssen. Dieser Aspekt des »Modernisierungsdrucks« aber kann sie zu ganz anderen Bündnissen zwingen als gerade solchen mit dem »aufgeklärten« Management – zu Bündnissen mit regionalen und kommunalen Bürgervertretungen, Umweltverbänden oder Verbraucherinitiativen. Derartige Bündnisse aber können das Interessenvertretungsmonopol der beiden Tarifparteien wenn auch nicht gleich sprengen, so doch empfindlich beeinträchtigen. Dennoch: Nur bei gleichzeitiger Verfolgung auch dieses Modernisierungsimperativs besteht Aussicht, daß sie als intermediäre Organisationen des Arbeitsmarktes und im politischen System überlebensfähig sind.

Freilich ist auch für die Zukunft damit zu rechnen, daß gewerkschaftliche Programmatik und betriebliche Praxis – wie in der Vergangenheit schon – auseinanderklaffen. Daraus aber läßt sich nicht die Empfehlung ableiten, die Gewerkschaften sollten doch besser »Abschied von der Ideologie«, von der »Fiktion ihrer systemkritischen Rolle« nehmen und in »realistische Partnerschaft« sich üben (vgl. Wiesenthal 1987). Denn eine zeitgemäße Verbandsideologie ist kaum weniger wichtig wie tarifpolitische Erfolge der Gewerkschaften: Sie wirkt identitätsstiftend nach innen, meldet deutlich Regulierungsansprüche nach außen an – und sichert auf diese Weise die Vermittlungsfunktion der Gewerkschaften als intermediäre Organisation im politischen System. Freilich muß eine (neue) gewerkschaftliche Verbandsideologie auch wirklich zeitgemäß sein. Die offizielle Gewerkschaftsideologie der 70er Jahre war in diesem Sinne schief, wurde doch der programmatische Gegensatz der Fundamentalinteressen von Lohnarbeit und Kapital durch den keynesianischen Klassenkompromiß wiederholt

dementiert. Eine »rot-grüne« Gewerkschaftsprogrammatik hingegen dürfte dem Anspruch des Zeitgemäßen eher gerecht werden; sie kann sich auf einen gesellschaftsweiten Bewußtseinswandel berufen und mit großer Resonanz zumindest bei den – nicht nur organisationspolitisch relevanten sondern auch im Rahmen neuer Unternehmenskonzepte strategisch wichtigen – »Rationalisierungsgewinner« rechnen. Selbstverständlich sind beispielsweise Umweltschutzinteressen, die in Konflikt geraten mit Interessen an der Sicherheit von Arbeitsplätzen ungleich antagonistischer als Beschäftigungsinteressen, die auf Einkommen und Arbeitszeitverkürzung gerichtet sind. Der Nachweis einer Unvereinbarkeit beider Typen von Interessen aber steht bis heute aus. Auch wenn sich absehen läßt, daß eine Politisierung der Gewerkschaften in die Richtung eines »dialogischen Musters kollektiven Handelns« (vgl. Offe/Wiesenthal 1980) Probleme für die innerorganisatorische Demokratie mit sich bringt, so können die Gewerkschaften doch nur um den Preis des Verlustes ihres politischen Einflusses den bequemeren Weg einer Beschränkung auf quantifizierbare Arbeitnehmerinteressen gehen.

Träger eines solchen Projektes egalitärer wie moralisch vertretbarer Modernisierung aber können die Gewerkschaften nur werden, wenn weder sie noch die betrieblichen Interessenvertreter sich mit der Rolle eines Juniorpartners des Managements bescheiden – gleich ob diese Rolle ihnen eine sektorale und nationale Anpassung der Löhne an die wesentlich monetär vermittelten Weltmarktwänge abverlangt oder ob eine Stabilisierung des Lohnniveaus durch ein produktionspolitisches Bündnis erkaufte wird, das auf die Ausschöpfung aller technologischen Flexibilisierungsmöglichkeiten setzt. Diese in der aktuellen Diskussion zweifellos dominierende Auslegung von gewerkschaftlichen Modernisierungsanforderungen wirft nämlich mehr Fragen auf, als daß sie plausible Antworten auf die Bedrohungen gewerkschaftlicher Organisations- und Legitimationsmacht enthielte. Gewerkschaften und Betriebsräte, die – wie hier gefordert – »Verantwortung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit« (vgl. Streeck 1988) eines Unternehmens oder sogar einer Branche übernehmen, werden in erster Linie an der Kostenverantwortung beteiligt. Daß ihnen im Austausch dafür aber auch die Verantwortung – im Sinne einer Kontrolle – von Investitionsentscheidungen, sozial- und umweltverträglichem Technologieeinsatz, Produktentwicklung und -vermarktung oder gar von Absatz- und Finanzierungsstrategien übertragen würde, daß behaupten nicht einmal die Verfechter einer solchen Modernisierungsperspektive. Dafür sind aber andere Effekte einer offensiv betriebenen »Verbetrieblichung« der Interessenvertretung um so deutlicher erkennbar: Eine verstärkte Kooptation der Betriebsräte durch das Management lockert den operativen Zusammenhalt zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, unterhöhlt die Regelungsfunktionen des Tarifvertrages und kann den Rückzug der Gewerkschaften von einer branchenübergreifenden Umverteilungspolitik einleiten. Wenn solche Zugeständnisse beim ökonomischen Verteilungskampf dann nicht – wie im Falle Schwedens – durch erweiterte politische Spielräume kompensiert werden, schwächt eine Begrenzung auf betriebliche Verteilungsspielräume letztlich nur die ohnehin schon reichlich angeschlagene Rolle der Gewerkschaft im »politischen Tausch«. Die Folge wäre, daß dabei »konservative«

Schutzfunktionen der Gewerkschaften auf der Strecke blieben, daß die Lohnschere sich weiter öffnet, daß für eine Sicherung von arbeitszeitlichen, rechtlichen und sozialen Mindestnormen – gerade für die Bereiche, wo die »Verlierer« im internationalen Verdrängungswettbewerb zu finden sind – das gewerkschaftliche Droh- und Durchsetzungspotential nicht mehr ausreicht. Jene Modernisierung, die ein neuartiger »Beschäftigungspakt« von qualifizierten Beschäftigungsgruppen in exportorientierten Schlüsselbranchen, betrieblicher Interessenvertretung und Management zustande brächte, wäre nichts anderes als eine Form exkludenter, also ausschließender Modernisierung. Es wäre eine Form der Modernisierung industrieller Beziehungen, deren Beitrag für eine Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft äußerst fragwürdig ist. Eine bloße Anpassung der Gewerkschaften an diese Art Modernisierungszwang setzt ihre Rolle als Träger sozialen und rechtlichen Fortschritts aufs Spiel.

Anmerkungen

- 1 Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Textes, der unter dem Titel »Die neue Unternehmensorganisation – Herausforderung für Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretung« erscheint in: Dabrowski, H./Jacobi, O./Schudlich, E./Teschner, E. (Hg.), Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien; Bd. 3 des Forschungsprojektes: Rahmentarifpolitik im Strukturwandel, Düsseldorf 1989, Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung
- 2 Wie Ch. Scherrer am Beispiel der us-amerikanischen Stahl- und Automobilindustrie gezeigt hat, reicht das Spektrum der »Produktionskonzepte« von Strategien der »Erschöpfung des Kapitalstocks« (beispielsweise im Stahlkonzern USX) über Produktionskonzepte »rigider Spezialisierung« (in den kleineren Stahlwerken) und den Typus »extremer Automatisierung« (in einigen Werken von General Motors und manchen integrierten Hüttenwerken) bis hin zu Konzepten »maßvoller Automatisierung« mit betriebsübergreifender Integration des gesamten Produktionsprozesses (bei NUMMI, dem Gemeinschaftswerk von General Motors und Toyota oder in anderen, gemeinsam von japanischen und amerikanischen Managern geleiteten Werken der Firmen Mazda und Mitsubishi). Mit diesen unterschiedlichen Produktionskonzepten verknüpft sind höchst unterschiedliche »Regulationsformen des Lohnverhältnisses«. Ihr Spektrum reicht von einer autoritären Aufkündigung bisheriger gewerkschaftlicher Schutzrechte ohne neue Formen des Arbeitskräfteeinsatzes (beim Stahlkonzern USX) über den flexiblen Personaleinsatz innerhalb tayloristisch definierter Arbeitsverhältnisse (in den Mini-Mills) bis hin zu Teamkonzepten; wobei letztere noch einmal hinsichtlich der den Gewerkschaften gewährten Mitspracherechte variieren: Während Gewerkschaften und Belegschaftsangehörige im Saturn-Werk von GM über teamorientierte Arbeitseinsatzkonzepte partizipativ eingebunden wurden, fielen die Zugeständnisse an die Gewerkschaften im NUMMI-Werk von GM eher bescheiden aus (vgl. Scherrer 1989, S. 122 ff.).
- 3 Allerdings weist eine gerade abgeschlossene Studie von Ch. Büchtemann (1989) nach, daß jene Betriebe, die in verstärktem Maße zum Mittel der Befristung von Arbeitsverhältnissen greifen, dies zumeist auf der Grundlage älterer rechtlicher Regelungen tun, mithin die durch das Beschäftigungsförderungsgesetz erweiterten Befristungsmöglichkeiten keineswegs voll ausschöpfen.
- 4 Im Jahr 1985 waren in der Bundesrepublik insgesamt 6 800 Tarifverträge registriert! Vgl. Armington 1988, S. 215.
- 5 Hinweise darauf liefert beispielsweise die »New Directions«-Bewegung innerhalb der US-amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft, vgl. dazu: »The UAW Rebels Teaming Up Against Teamwork«, in: *Business Week* vom 27. März 1989
- 6 Daß selbst hochqualifizierte Technikern und Ingenieure in der US-amerikanischen high-tech-Industrie mit bloß informellen Einflußmöglichkeiten auf Entscheidungsprozesse im Unternehmen unzu-

frieden sind und stärker formalisierte Partizipationsformen wünschen, belegen in einer anregenden Studie: R. Hodson und J. Hagan (1988).

- 7 Das ließe sich für die Bundesrepublik exemplarisch an der Debatte über Sonntagsarbeit zeigen: Anders als in Japan, wo die (männlichen) Mitglieder der Stammebelegschaften, die über »corporate identity« auch normativ ins Unternehmen integriert sind, Ansprüche auf eine strikte Trennung von Arbeitszeit und Freizeit bislang nicht formulieren, kann der unternehmerische Angriff auf das »freie Wochenende« bei uns einen gesellschaftsweiten Konflikt provozieren, der unterschiedlichste Interessen bündelt (an der Familie, der Freizeitgestaltung, der »sozialen Kultur«) und neuartige Bündnisse (zwischen Gewerkschaften, Kirchen, neuen sozialen Bewegungen) stiftet.

Literatur

- Armington, K. (1985): *Die Entwicklung der westdeutschen Gewerkschaften 1950-85*, Frankfurt/M./New York
- Altmann, N. u.a. (1988: Ein »neuer Rationalisierungstyp« – neue Anforderungen an die Industriesoziologie, in: *Soziale Welt*, Jg. 37, H. 2/3 (1988), S. 191 ff.
- Altmann, N./Sauer, D. (1989): *Systemische Rationalisierung und Zuliefererindustrie*. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/M./New York
- Bahrdt, H.P. (1953): Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: *Heidelberger Blätter*, H. 14/16 (1969/70), S. 103-159
- Boyer, R. (ed.) (1986): *La flexibilité du travail en Europe*, Paris
- Büchtemann, Ch. (1989): *Befristete Arbeitsverhältnisse nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz*, Berlin (im Erscheinen)
- Business Week* vom 19.9.1988
- Business Week* vom 27.3.1989
- Coriat, B. (1987): *Information Technologies, Productivity, and New Job Content*. Skill as a Competitive Issue, unveröfftl. Vortragsmanuskript für »Brie Meeting on Comparative Productions«, Berkeley, 11.-13.9.1987
- Däubler, W. (1988): Technikentwicklung und Betriebsverfassung, in: *Die Mitbestimmung*, H. 10 (1988), S. 583-587
- Deutschmann, Ch. (1989): Der »Clan« als Unternehmensmodell der Zukunft? in: *Leviathan*, Jg. 17, H. 1 (1989), S. 85-108
- Drucker, P.S. (1988): Management and the Word's Work, in: *Harvard Business Review*, Nr. 5 (1988), S. 65-76
- Duncan, C. (1988): Why Profit Related Pay Will Fail, in: *Industrial Relations Journal*, Vol. 19, No. 3 (1988), S. 186-200
- Dunphy, S.D./Stace, D.A. (1988): Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change, in: *Organizational Studies*, Nr. 9 (1988), S. 315-334
- Frielinghaus, K./Hillmann, G. u.a. (1963): Belegschaftskooperation und gewerkschaftliche Betriebspolitik, in: *Heidelberger Blätter*, H. 14/16 (1969/70), S. 160-202
- Gorz, A (1989): *Kritik der ökonomischen Vernunft*, Berlin
- Handelsblatt* vom 5.6.1989
- Hodson, R./Hagan, J. (1988): Skills and Job Commitment in High-Tech Technology Industries, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 3, No. 2 (1988), S. 112-121
- Jürgens, U./Reutter, W. (1988): Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie, in: *Altmann, N./Sauer, D.* (1989), a.a.O., S. 119-154
- Kochan, Th. (ed.) (1985): *Challenges and Choices Facing American Labour*, Cambridge (Mass.)/London
- Klein, J. (1989): The Human Costs of Manufacturing Reform, in: *Havard Business Review*, No. 2 (1989), S. 60-66
- Kubicek, H. (1988): Technikgestaltung durch Mitbestimmung bei zwischenbetrieblicher Vernetzung – Probleme und Perspektiven, in: *WSI-Mitteilungen*, H. 11 (1988), S. 663-668

- Mahnkopf, B. (1989): *Gewerkschaftspolitik und Weiterbildung*, Beitrag für die Konferenz »No Ways to Full Employment?«, Wissenschaftszentrum Berlin, 5. – 7. Juli 1989
- Malsch, Th. (1985): »*Neue Produktionskonzepte*« zwischen Rationalität und Rationalisierung – Mit Kern und Schumann auf Paradiemensuche, Berlin: Wissenschaftszentrum dp IIVG/85-215
- Milton, D. (1986): Late Capitalism and the Decline of Trade Union Power in the United States, in: *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 7 (1986), S. 319-349
- Müller-Jentsch, W. (1988): Qualitative Tarifpolitik im sozio-ökonomischen Strukturwandel, in: Dabrowski, H. u.a. (Hg.), *Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien*; Bd. 3 des Forschungsprojektes: Rahmentarifpolitik im Strukturwandel, Düsseldorf 1989 (im Erscheinen; zit. nach Vortragsmanuskript)
- Rehn, G./Viklund, B (1987): *Recent Developments and Future Prospects for Trade Union Politics and Industrial Relations in Europe: Schweden*, Stockholm: Arbetslivscentrum, unveröffl. Manuskript
- Offe, C (1989): Bindung, Fessel, Bremse. Die Unübersichtlichkeit von Selbstbeschränkungsformeln, in: Honneth, A. u.a. (Hg.), *Zwischenbetrachtungen*. Im Prozeß der Aufklärung, Jürgen Habermas zum 60. Geburtstag, Frankfurt/M., S. 739-774
- Offe, C./Wiesenthal, H. (1980): Two Logics of Collective Action, in: Zeitlin, M. (ed.), *Political Power and Social Theory* (1980), Greenwich, S. 67-115
- Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 4, No. 3 (1988): »Education, Training and Economic Performance
- Sainsaulieu, R./Segrestin, D. (1986): Vers une théorie sociologique de l'entreprise, in: *Sociologie du Travail*, No. 3 (1986), S. 335-352
- Scherrer, Ch. (1989): Die US-Auto- und Stahlindustrie auf der Suche nach dem goldnen Vlies der Wettbewerbsfähigkeit, in: *PROKLA*, Jg. 19, H. 74 (1989), S. 109-133
- Staudt, E. (1987): Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalpolitik, in: ders./K. Emmerich (Hg.), *Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt* (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 109), Nürnberg, S. 1-36
- Sorge, A./Streeck, W. (1987): *Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective*, Berlin: Wissenschaftszentrum dp IIM/LMP 87-1
- Streeck, W. (1989): *Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Logics of Collective Action?*, Berlin: Wissenschaftszentrum dp FS I (im Erscheinen)
- Tessaring, M (1988): Projektion des Qualifikationsbedarfs bis zum Jahr 2000, in: Albach, H. u.a. (Hg.) (1988): *Bildung, Beruf, Arbeitsmarkt*, Berlin
- Turnball, P. (1988): The Limits to »Japanization« – Just in Time, Labour Relations and the UK Automotive Industry, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 3, No. 3 (1988), S. 7-20
- Walton, R.E./Susman, G.I. (1987): People Politics for the New Machines, in: *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 2 (1987), S. 98-106
- Whalley, P. (1986): Markets, Managers, and Technical Autonomy, in: *Theory and Society*, Jg. 15, Nr. 1/2 (1986), S. 223-247
- Wiesenthal, H. (1987): *Strategie und Illusion*, Frankfurt/M.