

Partizipation und Konflikt — Einige Erfahrungen mit dem Norwegischen Programm für Industrielle Demokratie*)

Das Norwegische Programm für Industrielle Demokratie (NPfID)¹⁾ wurde um 1962 als ein *Action-Research-Programm* gestartet, das vom Norwegischen Gewerkschaftsbund und von der Arbeitgebervereinigung²⁾ gemeinsam gefördert wurde. Nach einigen Jahren wurde die Finanzierung von der Regierung übernommen, wobei jedoch die einzelnen Organisationen und Firmen, die an dem Projekt mitwirken, ihre Kosten selbst tragen. Das Projekt befindet sich noch in der Ausbreitung; die allgemeine Verbreitung der Ideen und Grundsätze wird unterstützt von einem gemeinsamen Ausschuß, den die beiden Tarifparteien eingesetzt haben, während die Forschungstätigkeiten selbst ihren Schwerpunkt allmählich in den Dienstleistungssektor und in das Schulsystem verlagern. In diesem Papier werde ich mich auf die Beziehung zwischen der Partizipation der Beschäftigten an Entscheidungen, die ihre unmittelbare Arbeitssituation betreffen, und der Gewerkschaftspolitik konzentrieren. In diesem Zusammenhang werde ich über einige Erfahrungen aus dem Projekt, die sich auf das Auftauchen und die Behandlung von Konflikten beziehen, berichten.

Nachdem anfänglich zunächst Erfahrungen mit der formellen Repräsentation der Beschäftigten auf der Ebene der Unternehmensleitung in der Industrie untersucht wurden (*Emery & Thorsrud*, 1969), bestand die zweite Phase des PfID, die 1964 begann, aus einer Serie von Experimenten in ausgewählten industriellen Unternehmen, in denen neue Prinzipien der Arbeitsgestaltung und -Organisation mit dem Ziel erprobt wurden, die Möglichkeiten zur Verbesserung der Bedingungen für die Partizipation der Beschäftigten an den Entscheidungsprozessen zu erforschen. Die Wahl fiel hauptsächlich aus folgenden Gründen auf Veränderungen auf der Ebene der Werkstatt:

— Das Bedürfnis nach Veränderungen wurde hier, d. h. unter ungelerten Arbeitern in der Fertigungsindustrie, am deutlichsten empfunden.

— Die Tarifparteien waren gleicher Meinung über die Wichtigkeit von Veränderungen auf dieser Ebene, d. h., sie konnten als Institutionen Unterstützung geben für die Aktion und waren in der Lage, einen Bereich anzugeben, der für beide von Interesse war, in dem dann die Arbeit beginnen konnte.

— Theoretische Unterstützung und Erfahrungen mit Veränderungen im Sinne von Demokratisierung auf der Werkstattebene waren gegeben und Kontakt mit den Forschern des Tavistock-Instituts bereits aufgenommen.

*) Auszüge aus einem Diskussionspapier, das der 3. Weltkonferenz über Industrial Relations vom 3.—7. September 1973 in London vorgelegen hat. Aus dem Englischen übersetzt von Ulrich Briefs.

1) Die Forschungsarbeit wurde am Institut für industrielle Sozialforschung, N. T. H., Trondheim, von einer Forschungsgruppe unter Leitung von Einar Thorsrud durchgeführt — ab 1966 wurde sie in den Arbeitsforschungsinstituten in Oslo, deren Leitung Prof. Thorsrud damals übernahm, weitergeführt.

2) Siehe Emery, F. E. & Thorsrud, E.: *Form and Content of Industrial Democracy*, London: Tavistock, 1969; Qvale, T. U.: *The Industrial Democracy Project in Norway*; IIRA paper, Geneva 1970. Thorsrud, E.: *Workers' Participation in Management in Norway*. Communication to the ILS, Geneva; Work Research Institutes, Oslo, 1972.

— Damit zu beginnen, die Kontrolle der Beschäftigten über ihre unmittelbare Arbeitsumgebung zu erhöhen, konnte strategisch bedeuten, einige notwendige Voraussetzungen für einen Lernprozeß zu schaffen, durch den Arbeiter und andere Beschäftigte auf den unteren und mittleren Ebenen in der Organisation allmählich ihren Einflußbereich ausdehnen konnten. Wie von *Mulder*³⁾ später gezeigt wurde, kann Partizipation zu dem Gegenteil von Machtausgleich führen, wenn eine Seite über überlegenes Expertenwissen in bezug auf das Gebiet der Partizipation verfügt, d. h., es besteht die echte Gefahr der Manipulation. Obwohl eine Vielfalt von Ansätzen zur industriellen Demokratie in mehreren Ländern in Form der Repräsentation der Beschäftigten (Mitbestimmung, Selbstverwaltung, Gemeinschaftseigentum, Berufung von Direktoren der Beschäftigten) erprobt worden war, war sehr wenig getan worden in Richtung auf Versuche, den Beschäftigten Entscheidungen zu übertragen, die sich direkt auf den Vollzug ihrer Tätigkeiten beziehen. Was deutlich fehlte, waren realistische Alternativen zu Repräsentationsansätzen. Weiterhin bestand der Eindruck, daß Repräsentationssysteme sehr wahrscheinlich weiterhin als Mittel zur Demokratisierung des Arbeitslebens fehlschlagen würden, wenn nicht Veränderungen unmittelbar in der Arbeitssituation herbeigeführt würden.

— Aus der Annahme heraus, daß die Industrie der führende Sektor in der Umwandlung der Gesellschaft ist, wurde erwartet, daß der Beginn mit Veränderungen in diesem Sektor Auswirkungen auf andere gesellschaftliche Einrichtungen (Schulsystem, Familie) haben würde und damit zu einer allgemeinen Demokratisierung der Gesellschaft führen würde.

Im Jahre 1969 wurden die Ergebnisse der ersten vier Experimente veröffentlicht. Die Gewerkschaften und die Arbeitgebervereinigung prüften diese Ergebnisse und beschlossen, die allgemeine Ausbreitung der Partizipation in dieser Form in der norwegischen Industrie zu unterstützen. Ein ziemlich ausgedehntes Schulungssystem usw. wurde eingerichtet. Zu etwa derselben Zeit wurde ein ähnliches Action-Research-Programm vom Institut im Dienstleistungssektor (Reedereien, Banken, Einzelhandel, Transportwesen) und im Schulsystem begonnen, nachdem Initiativen von Vertretern dieser Einrichtungen ausgegangen waren. In der schwedischen und der dänischen Industrie wurde eine ähnliche und gleichlaufende Entwicklung in den späten sechziger Jahren gestartet.

Arbeitsgestaltung und Partizipation

Die positive Beziehung zwischen den gestaltbaren Inhalten der Arbeit und den Einstellungen bzw. dem Interesse an der Arbeit seitens der Beschäftigten ist heute weitgehend akzeptiert. Unsere Erfahrungen mit dem Programm für industrielle Demokratie zeigen deutlich, daß die Beteiligung und das Interesse der Beschäftigten an ihrer Arbeit zunehmen, wenn ihr Entscheidungsbereich erweitert wird. Sie tendieren auch dahin, ihr Interessengebiet über die unmittelbare Werkstattebene hinaus auszudehnen⁴⁾. So erzeugen die anfänglichen Veränderungen in der Arbeitsgestaltung in Verbindung mit einer gewissen Schulung Erwartungen und Druck in Richtung auf weitere Veränderungen. Die Annahme, daß es möglich sein wird, einen kontinuierlichen Lern- und Veränderungsprozeß zu beginnen, der von Veränderungen unmittelbar in der Arbeit ausgeht, ist daher im allgemeinen bestätigt worden. Es gibt auch Beispiele, daß Vertrauensleute der Gewerkschaft und Manager Initiativen zu Änderungen z. B. im Schulsystem ergriffen, nachdem sie eine Zeitlang am Projekt mitgearbeitet hatten, weil ihrer Meinung nach das

3) Mulder, M.: Participation and Power Equalisation. The Journal of Organisational Behaviour and Human Performance 5, 1970.

4) Es sollte ferner vermerkt werden, daß in den meisten Fällen die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften sich erst dann an „Job enrichment“ interessiert zeigen, wenn dieses ein Teil eines größeren Pakets ist, das Änderungen auf anderen Gebieten einbegreift.

bestehende Schulsystem die Schüler und Studenten für andere Rollen vorbereitet, als sie sie zu fördern wünschen. Bis jetzt haben jedoch die tatsächlichen Veränderungen im Schulsystem, die sich aus dem PfID ergeben haben, ihre Ursache eher in Kontakten der Spitzenorganisationen gehabt als in direkten Anstößen aus den Stätten des Experiments. Ob die Entwicklung über die Entscheidungen unmittelbar auf der Werkstattebene innerhalb der einzelnen Unternehmung tatsächlich führt, hing bis jetzt von einer Reihe von Bedingungen ab. In diesem Zusammenhang werden wir von diesen Bedingungen nur einige wenige, nämlich technologische Beschränkungen und die Möglichkeiten von Konflikten zwischen verschiedenen Gruppen von Beschäftigten, behandeln.

Der Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und Leistung

Gewöhnlich werden zwei Argumente gegen die Art der sozio-technischen Experimente vorgebracht, an der die Arbeitsforschungsinstitute mitgewirkt haben. Erstens: Der Zwang zur Wirtschaftlichkeit in der Industrie läßt im allgemeinen weder erweiterte, flexible Arbeitsrollen noch mehr Engagement und stärkere Partizipation zu. Zweitens: Selbst wenn diese Veränderungen in einigen Fällen möglich sind, ist es schwierig oder sogar unmöglich, praktische Lösungen zu finden, die in einem größeren Teil der Arbeit in der Welt eingeführt werden könnten. Mit anderen Worten: Die Technologie, die die Gesellschaft zur Produktion benötigt, macht es unmöglich.

Das erste Argument kann als der klassische Konflikt zwischen Kapital und Arbeit beschrieben werden. Wenn die Beschäftigten bessere Bedingungen für die Ausbildung, für die Teilnahme an wirtschaftlichen Entscheidungen usw. haben sollen, dann muß dies mit verminderten Gewinnen oder mit geringeren Arbeitseinkommen erkaufte werden. Weiterhin wird dann allgemein angenommen, der Wettbewerb sei so scharf, daß die einzige realistische Alternative eben geringere Arbeitseinkommen sind. Die Beschäftigten haben also zu wählen zwischen Geld und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Die Annahmen, die damit gemacht worden sind, insbesondere über die deterministische Beziehung zwischen Marktbedingungen, Arbeitsgestaltung und Profitabilität und über die hohe Produktivität der gegenwärtigen Verfahrensweisen in wirtschaftlichen Organisationen sind natürlich äußerst zweifelhaft. Für uns war es daher zunächst eine empirische Frage, ob alternative Formen, die Arbeit zu organisieren und zu Entscheidungen zu kommen, zu besseren oder schlechteren wirtschaftlichen Ergebnissen führen würden, obwohl der gesamte Versuch mit der Einschränkung stattfand, daß sich Produktivität und Löhne nicht langsamer entwickeln sollten als in der Industrie allgemein.

Das andere Argument — das der technologischen Zwangsläufigkeit — ist natürlich mit dem wirtschaftlichen Argument eng verwandt, doch kann es hier etwas anders formuliert werden, z. B.: „Die Technologien der Massenfertigung versorgen die Welt mit billigen Gütern, was von keiner anderen Alternative erreicht wird. Wenn die Beschäftigten einen hohen Lebensstandard wollen, dann müssen sie die dazu notwendige uninteressante Arbeit akzeptieren.“ Das besagt zugleich, daß es einen unüberwindlichen Widerspruch zwischen dem Beschäftigten als Produzenten und als Konsumenten gibt. Abgesehen davon, daß sich dagegen einwenden läßt, daß andere Erfahrungen mit der Arbeit dazu führen könnten, daß die Beschäftigten andere Bedürfnisse entwickeln könnten, z. B., indem sie nicht einen höheren materiellen Lebensstandard als ihr höchstes Ziel verfolgen, war es auch eine empirische Frage, ob sich eine solche eindeutige Beziehung feststellen läßt.

(Der Autor verneint dies, weist auf die Folgen von Tätigkeiten hin, die den Beschäftigten keine Entfaltungsmöglichkeiten bieten, und fährt dann fort:)

Die sich daraus ergebenden Probleme schließen ein hohe Gemeinkosten, Mangel an Flexibilität, häufige Auseinandersetzungen, hohe Fluktuation unter den Beschäftigten

und Schwierigkeiten bei der Anwerbung qualifizierter Arbeitskräfte, um neue Technologien zu nutzen und zu entwickeln.

Zumindest in einem Fall war für ein Abgehen von der Fließbandfertigung eine Neugestaltung des Produkts notwendig, damit es von Gruppen hergestellt werden konnte, die jede eine technisch prüfbare Untereinheit fertigstellen. In anderen Fällen können Veränderungen in der Fabrikplanung, in der Maschinenbelegung, in der Produktionsplanung, im Informations-, Anwerbungs-, Ausbildungs- und Bezahlungssystem für den ersten Abschnitt in einem Projekt ausreichend sein. Nach einer gewissen Zeit entwickelt sich jedoch in der Regel ein Bedürfnis nach weiterer Veränderung als Ergebnis eines Lernprozesses: Die Beschäftigten werden wieder uninteressiert, sobald sie die meisten Gestaltungsmöglichkeiten in ihren Tätigkeiten beherrschen: Beschäftigte und Manager entwickeln Ideen für weitere Verbesserungen usw. Ohne diesen Punkt weiter zu betonen, sollte dies doch beweisen, daß es eine große Vielfalt von Firmen gibt, in denen Management und Beschäftigte es sowohl technologisch als auch ökonomisch realisierbar gefunden haben, sich auf ein solches Programm der sozio-technischen Entwicklung einzulassen. Unser bisheriges Beweismaterial läßt vermuten, daß dieser Erfolg nicht von besonders günstigen technologischen Bedingungen abhängig war. Ein entscheidender Faktor ist dagegen die innere Fähigkeit gewesen, Übereinstimmung in bezug auf ein solches Programm zu schaffen und dies in eine Strategie umzusetzen, welche dann widerspruchsfrei von allen Parteien verfolgt wird. *Diese interne Fähigkeit scheint in einem hohen Maße vom Vorhandensein äußerer Drucks zur Veränderung abzuhängen* (Kursivsatz von der Redaktion). Weiterhin scheint sie abhängig zu sein davon, wie dieser Druck gedeutet und dann mit einer Strategie durch Management und Gewerkschaft beantwortet wird. In einer frühen Phase des Projekts mag dabei eine gegenseitige Übereinstimmung darüber, die Arbeitszufriedenheit zu verbessern und gleichzeitig die Produktivität nicht zu senken, ausreichend sein. Ziemlich bald jedoch muß die Entwicklung des Projektes als ein untrennbarer Bestandteil der allgemeinen Strategie von Management und Gewerkschaft gesehen werden. Wenn z. B. das Management mit den Beschäftigten bei der Weiterentwicklung der Arbeitsgestaltung und der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zusammenarbeitet, dabei zugleich aber versucht, die Produktivität durch unkoordinierte Managemententscheidungen und durch Veränderungen der technischen Produktionsbedingungen zu erhöhen, taucht gewöhnlich sehr bald ein Konflikt auf.

Der Konflikt zwischen verschiedenen Gruppen der Beschäftigten

Wie bereits aufgezeigt, zielte das PFIID weit über die üblichen „*Job enrichment/Arbeitszufriedenheit*“-Perspektiven hinaus, so wichtig diese Perspektiven auch sein mögen. Der politische Zweck wurde von Anbeginn betont; in der Tat wurde das Projekt im Anschluß an eine politische Debatte über industrielle Demokratie begonnen. Die letzte Überprüfung des Programmes sollte daher eher auf der Ebene der Gesamtgesellschaft stattfinden als innerhalb der einzelnen Firma. „Volle Kontrolle der Beschäftigten“ über die Unternehmung kann z. B. möglicherweise ziemlich uninteressant sein, solange in der Umwelt der Organisation nicht auch qualitative Veränderungen stattgefunden haben.

Wir müssen jedoch erwarten, daß diese Veränderungen sich nur sehr langsam vollziehen. Sie werden sich sehr wahrscheinlich auch nur ergeben, wenn sie von parallelen Veränderungen in anderen Sektoren der Gesellschaft unterstützt werden, und selbst dann werden diese Veränderungen immer noch zu erheblichen Konflikten in der Gesellschaft führen. Ob diese Konflikte gelöst werden oder nicht, wird in einem hohen Maß davon abhängen, wie die Beschäftigten und die beiden Tarifparteien ihre Beziehungen gestalten und wie sie ihren politischen Einfluß nutzen.

Wir haben bereits erwähnt, daß im einzelnen Projekt die Entwicklung in den meisten Fällen ziemlich schnell weit darüber hinausgeht, den Einfluß der Beschäftigten auf Entscheidungen zu erhöhen, die ihre sachlichen Aufgaben unmittelbar betreffen. Dies wirft auch die Frage auf, wieweit der Bereich gemeinsamen Interesses gehen mag und wo einander entgegenstehende Interessen die Entwicklung anhalten oder umkehren könnten. Selbst wenn man akzeptiert, daß Management und Beschäftigte gemeinsame Interessen an sozio-technischen Verbesserungen auf der Werkstattebene haben können, schließt das doch nicht das Bestehen von Konflikten zwischen diesen beiden Parteien aus. Anstatt zu versuchen, diese Fragen ausdiskutieren, werden wir einige unserer Erfahrungen in bezug auf die Frage wiedergeben, welche Arten von sozialen Konflikten innerhalb der Unternehmung aufgetreten sind und wie man diese zu lösen suchte.

Vorgesetzte und Vorarbeiter sind normalerweise die ersten, die die Bedrohung mit Status- oder Funktionsverlust empfinden, wenn z. B. autonome Arbeitsgruppen als Teil eines Experiments eingeführt werden. Später folgen dann die Reaktionen der qualifizierten Spezialisten wie Ingenieure, Arbeitsstudienfachleute, Betriebswirtschaftler und anderer Experten in den Stäben, sobald sie wahrnehmen, daß ihre Rollen, ihre Funktionen und/oder ihre Macht von der Entwicklung bedroht sind. Dies wirft die Frage auf, ob eine Ausdehnung der Autonomie der Beschäftigten notwendigerweise auf Kosten anderer Gruppen in der Organisation gehen muß. Wenn dem so ist, sollte erwartet werden, daß die gesamte Entwicklung aufhört, sobald einmal wirklich mächtige Gruppen ihre Interessen in Gefahr sehen.

Auf der Grundlage einer Theorie offener Systeme kann damit argumentiert werden, daß die gesamte Macht einer Organisation größer wird, wenn ihre Kontrolle über die Umwelt größer wird. Da nunmehr Erfahrungen aus einer Reihe von Firmen, die teilweise schon bis zu acht Jahren an diesem Experiment teilnehmen, vorliegen, könnte man dazu etwa folgendes sagen: Es gibt noch kein allgemeines Muster, wieweit sich ein solches Projekt in einer einzelnen Firma entwickeln kann. In allen Fällen hat es Abschnitte des Konflikts und der Stagnation gegeben, die bis zu einigen Jahren Dauer reichten. In einigen Fällen haben Abschnitte der Kollektivverhandlungen, der Informationsaktivitäten usw. zu dauerhaften Einrichtungen geführt, z. B. dadurch, daß dem Verlangen der Vorarbeiter nach einer Personalpolitik, die ihnen ihre Beschäftigung und persönliche Entwicklung sichert, stattgegeben wurde⁵⁾. In anderen Fällen war der Widerstand des mittleren Managements stark oder die Bereitwilligkeit und/oder Fähigkeit der Unternehmensleitung, die Probleme zu behandeln, unzureichend, und die gesamte Entwicklung zu mehr industrieller Demokratie in der Firma hörte auf. Weiterhin mag eine Rückkehr zum Zustand erfolgen, der vor dem Experiment bestanden hat, weil die Beschäftigten selbst dem Experiment ihre Unterstützung und ihr Engagement entziehen. Es gibt jedoch auch Beispiele für eine sehr fruchtbare und direkte Zusammenarbeit zwischen z. B. Verkaufsabteilungen, Konstruktionsabteilungen, Personalabteilungen usw. einerseits und Arbeitsgruppen andererseits, wobei beide Seiten ihre Aktivitäten so ausrichten, daß das beste Gesamtergebnis herauskommt, ohne daß dies als Verlust an Macht von denen, die in der Hierarchie am höchsten stehen, gesehen wird. Statt die Beziehungen durch hartes Aushandeln gekennzeichnet zu sehen, betrachten sie sie eher als „gemeinsames Problemlösen“.

Es ist jedoch wichtig, sich dessen bewußt zu sein, daß wir versucht haben, in den Entwurf des Projektes institutionelle Unterstützung für die Behandlung der Probleme

5) In allen bisherigen Fällen wurde das „Vorarbeiterproblem“ zumindest zeitweilig zur Zufriedenheit aller Parteien gelöst. Gewöhnlich muß das Management gewisse Garantien geben, Umschulung anbieten und Vorgesetzten neue Aufgaben übertragen, wenn diesen ihre traditionellen Kontrollaufgaben genommen werden usw. Im Jahre 1971 gab die dem norwegischen Gewerkschaftsbund angeschlossene Gewerkschaft der Vorarbeiter bekannt, daß sie das PfID unterstützen würde.

einzubauen, die wir besonders in der ersten Phase erwarteten. So wählt sich in den verschiedenen Firmen die Unternehmensleitung einen Partner für die Zusammenarbeit, z. B. die örtliche Gewerkschaftsorganisation⁶⁾. Danach ist eine zeitweilige Trennung von Konfliktbereichen und von Gebieten gemeinsamen Interesses zwischen diesen zwei Partnern in der Praxis möglich. Dann werden weitere Gruppen von Beschäftigten eingeladen, an einem Programm teilzunehmen, dessen grundlegende Zielvorstellungen fixiert sind.

Konflikte, die eventuell später zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen auftauchen könnten, werden dann gewöhnlich vom Management kontrolliert werden können. Das bedeutet, daß die Unternehmensleitung für eine gewisse Zeit den Widerstand des mittleren Managements bremsen kann, so daß zunächst konkrete Erfahrungen durch Experimentieren gewonnen werden können. Später können dann Verhandlungen über die Bedingungen, unter denen das mittlere Management das Projekt unterstützt und sich daran beteiligt, auf einer realistischeren Grundlage geführt werden. In den meisten Fällen kann nämlich nicht erwartet werden, daß auf einer rein theoretischen Grundlage (d. h. durch schriftliche oder mündliche Information) die Bereitschaft zur Unterstützung des Projekts entsteht.

Unsere Erfahrung geht dahin, daß der heftige Widerstand eher außerhalb des Experimentierbereichs entsteht, z. B. bei Vorarbeitern, Managern oder Stabspezialisten, die nicht in persönlichem Kontakt mit dem Experiment stehen und die auch keine Erfahrung mit ihm haben. Innerhalb des Experimentierbereichs entwickelt sich gewöhnlich eine Übereinstimmung in bezug auf Modelle, Lösungen und Verfahrensweisen. Typischerweise kommt es vor, daß Vorarbeiter in einer anderen Abteilung gegen das Projekt aktiv werden, weil sie wissen, daß die autonomen Arbeitsgruppen ohne Vorarbeiter funktionieren, während die „überflüssig gemachten“ Vorarbeiter ganz zufrieden sind, weil sie für interessantere Aufgaben qualifiziert worden sind und nun Aufstiegsaussichten haben, die sie vorher nicht hatten.

Die „quasi-experimentelle“ Strategie, die in der Werkstatt angewendet wurde, bestand in einem schrittweisen Vorgehen mit nicht-offiziellen Experimenten für eine begrenzte Zeit und mit einer Prüfung der Ergebnisse, bevor sich Management und Gewerkschaft offiziell dazu äußerten. Diese Strategie hat es möglich gemacht, neue Lösungen auszuprobieren, bevor direkt in bestehende Abkommen, in die Politik der Gewerkschaft usw. eingegriffen wurde. Später, wenn dann neue Prinzipien der Partizipation vorgestellt werden, werden die Ergebnisse in Verhandlungen über die traditionellen Kanäle eingebracht. Da die zentralen Gewerkschaftsorganisationen das Projekt unterstützen und die örtlichen Gewerkschaftsfunktionäre, Vertrauensleute usw. von Anfang an beteiligt sind, haben sich keine ernsthaften Probleme in den Beziehungen zu den Gewerkschaften ergeben, und auch das System der Kollektivverhandlungen, der Schlichtung und der gemeinsamen Beratung ist nicht beeinträchtigt worden. Doch wird der örtliche Druck auf die nationale Gewerkschaftspolitik in Richtung auf eine Veränderung und/oder auf klare Äußerungen zu undefinierten Gebieten stärker. So kommt nun die zentralisierte norwegische Gewerkschaftsstruktur, die die Inangriffnahme des Programms erleichtert hat, ihrerseits infolge ihrer unvermeidlich bürokratischen Merkmale unter Druck. Das Projekt sollte nicht so gesehen werden, daß damit beabsichtigt wäre, Konflikte in Organisationen zu vermindern oder zu beseitigen. Die Absicht ist vielmehr, einige der unerheblichen Konfliktgründe zu beseitigen, die sich auf organisatorische Strukturen und Praktiken beziehen, wie z. B. Kontrollsysteme, die widerstreitende Interessen in der Gruppe der Beschäftigten und zwischen Arbeitern und

6) In Norwegen sind gelernte und ungelernte Arbeiter, die in derselben Firma arbeiten, gewöhnlich auch in einer Gewerkschaft organisiert. Gewisse Probleme, die sonst sehr schnell auftauchen könnten, werden daher gewöhnlich schon zu Beginn eines Projekts gelöst.

Vorarbeitern schaffen. Statt dessen sollen grundsätzlichere Fragen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und möglicherweise des Konflikts rücken.

Da sozialer Wandel dieser Art ein sehr langsamer Prozeß ist, kann eine ziemlich lange Zeit der Zusammenarbeit erwartet werden, bevor, wenn überhaupt jemals, die Möglichkeiten auf Grund widerstreitender Interessen erschöpft sind. Ob eine Situation als Konflikt definiert wird oder nicht, hängt — wie bereits erwähnt — weitgehend von den Konzepten ab, die die betroffenen Parteien anwenden. Zusammenarbeit und Partizipation von der Art, wie sie durch das PfID gefördert wurde, haben zu einer Neufassung des Konfliktbegriffs im Einzelfall geführt. Es erscheint daher möglich, daß Konflikte, die sich auf das sozio-technische System beziehen, mit beiderseitigem Gewinn für die Betroffenen gelöst werden können. Dagegen muß sich noch erweisen, ob ein Konsensus über Probleme zustande kommt, die sich z. B. auf die Kapitaleigner oder die Gesellschaft allgemein beziehen.

Auswirkungen auf die Gewerkschaftspolitik

Im allgemeinen haben die Experimente dazu geführt, daß Entscheidungen über Angelegenheiten, die früher Vorrecht des Managements waren, in ein gemeinsames Lösen von Problemen überführt und in gewissen Bereichen in die Kollektivverhandlungen eingebracht wurden. Für die örtlichen Gewerkschaftsorganisationen bedeutet das, daß sie nun an einem viel weiteren Bereich teilhaben, als er traditionell von der Gewerkschaft abgedeckt worden ist. Das bedeutet zugleich, daß die Gewerkschaften ihre traditionellen Aufgaben mit den neuen integrieren müssen und daß sie nun auch Verantwortung für Entwicklungen in Bereichen mit hochgradiger Unsicherheit tragen müssen. Auf der anderen Seite gibt ihnen das verstärkten Einfluß auf die Unternehmungspolitik, besseren Zugang zu Informationen usw.

Die mit einem begrenzten Experiment auf der Werkstattebene als konkretem Beginn eingeschlagene Strategie hat es andererseits der örtlichen Gewerkschaftsorganisation möglich gemacht, von bekannten Aufgaben auszugehen und das Management (und die Gewerkschaftsmitglieder) durch neue weitergehende Abkommen zu binden, sobald weitere Erfahrungen gemacht wurden. In den erfolgreichen Fällen⁷⁾ hat das Projekt die Stärke und den Rückhalt der örtlichen Gewerkschaftsorganisation erhöht, während es auch mehrere Fehlschläge gab, weil die Führung der örtlichen Gewerkschaftsorganisation und der allgemeine Rückhalt bei der Gewerkschaft nicht stark genug waren, um eine neue Politik zum Tragen zu bringen.

Unsere Schlußfolgerung lautet: Bei dem in der norwegischen Industrie heute gegebenen hohen Grad an Übereinstimmung über Grundwerte besteht nicht notwendigerweise ein Konflikt zwischen den funktionalen Anforderungen, die der Organisation von ihrer Umwelt auferlegt werden, einerseits und der Entwicklung, die durch das PfID Erreicht werden soll, andererseits. Jedoch müssen Politik und Strategie der Unternehmungen und der Gewerkschaften so entwickelt werden, daß sie mit dem Programm vereinbar sind — in einigen Fällen hat der äußere Druck das schon fast zustande gebracht. Die Modelle und Konzeptionen der Parteien, die an den Projekten beteiligt sind, sind daher entscheidend für das Ergebnis der Partizipation.

Thoralf Ulrik Ovale, Wiss. Mitarbeiter bei den Work Research Institutes, Oslo

7) Die Definition von „Erfolg“ ist schwierig, weil hier die Betonung eher auf dem Prozeß als auf einem festgelegten Endzustand liegt. Für unsere Zwecke bedeutet Erfolg lediglich eine systematische Entwicklung mit dem PfID über mindestens einige Jahre.