

Humanisierung der Arbeit als gewerkschaftliche Aufgabe*)

Siegfried Balduin, Sekretär in der Abteilung Gesellschaftspolitik des DGB-Bundesvorstandes, schrieb zuletzt im November 1973 für die Gewerkschaftlichen Monatshefte.

Problemskizze über Zielfelder, Ziele und Veränderungsstrategien

Bessere Arbeitsbedingungen — Humanisierung der Arbeit —, es kann kaum ein Zweifel darüber bestehen, daß diese gewerkschaftliche Forderung neben der Sicherung der Arbeitsplätze und der materiellen Existenz zu den vordringlichen gewerkschaftlichen Gegenwartsaufgaben zählt. Die spürbar gestiegene Resonanz, die dieses Thema in der inner- und außergewerkschaftlichen Öffentlichkeit derzeit findet, weist auf den Reifegrad hin, den dieser Problemkreis erreicht hat.

Allerdings wird man dem Charakter und dem Verlauf der öffentlichen Diskussion nicht ohne Vorbehalte und mit einem gewissen Unbehagen entgegen-treten müssen, da sich diese in teilweise recht unkritischer und vordergründiger Manier über einzelne spektakuläre Experimente — namentlich von Volvo in Schweden — ausläßt und sie in modischer Euphorie anpreist. Ohne die exemplarische Bedeutung solcher Experimente schmälern zu wollen, ist bei genauerem Hinsehen im Grunde unverkennbar, daß es sich zumindest bei Volvo zuvorderst um eine äußerst geschickte „Public-relations“-Strategie handelt, kombiniert mit recht eigennützigem ökonomischen Motiven. Wenn die Gewerkschaften auch sicherlich aus diesen Erfahrungen die eine oder andere Anregung entnehmen können, so kann eine unbesehene Übernahme solcher Modelle keinesfalls in Frage kommen.

Zielfelder und Zielbestimmung

Die Kenntnis der hauptsächlich ins Gewicht fallenden Belastungsmomente und Defizite an menschengerechter Arbeitsgestaltung voraussetzend, lassen sich in einem ersten systematisierenden Schritt folgende Zielfelder unterscheiden:

*) Der vorliegende Aufsatz wurde im Rahmen der Vorbereitungen für den im Mai 1974 in München stattfindenden DGB-Kongreß "Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe" geschrieben.

- a) Einflußnahme auf den Arbeitsumfang, die Arbeitsgeschwindigkeit und die Arbeitszeit,
- b) Einflußnahme auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsbedingungen, wozu im wesentlichen die Gestaltung der Arbeitsumgebung, der Arbeitsmittel und der Arbeitsgegenstände zählt,
- c) Einflußnahme auf den Arbeitsinhalt und die Arbeitsqualifikation,
- d) Einflußnahme auf den Entfaltungs- und Gestaltungsraum in der Arbeit.

Man wird dabei folgenden zwei Unzulänglichkeiten Rechnung tragen müssen:

Eine solche Aufteilung birgt erstens die Gefahr eines Schubladenbaus in relativ isolierte Einzelfächer. In der Wirklichkeit fließen die Probleme zusammen. Zwischen all diesen Zielsektoren bestehen enge Querverbindungen und Wechselbeziehungen. Eine weitergehende Arbeitsintensivierung etwa kann in der Praxis durch Methoden zustande kommen, die sowohl die Arbeitszeit, den Arbeitsumfang oder auch den Arbeitsinhalt berühren können. Ebenso fließen gesundheitliche, qualifikationsbezogene und bewußtseinsmäßige Auswirkungen bestimmter Arbeitsbedingungen ineinander über. Daraus ergibt sich im Grunde für die gewerkschaftliche Arbeit zwingend die Notwendigkeit einer wechselseitigen programmatischen und praktischen Abstimmung aller Einzelaktivitäten in den verschiedenen Zielfeldern, sei es Arbeitsschutz oder Ergonomie, sei es Lohn oder Arbeitszeitpolitik usw.

Zum anderen sagen diese Zielfelder noch nichts über die Zielfestlegung und Prioritätensetzung aus, über ihre Reichweite und über die Gesichtspunkte, die bei ihrer Bestimmung Beachtung finden sollten. Willkürlich und wahllos irgendwelche gerade modernen Ziele auf die Fahne zu heften, wäre unpolitisch und bliebe folgenlos, ja wäre gefährlich. Sicherlich ist es unbestritten, daß gemäß der grundsätzlichen Aufgabe der Gewerkschaften, auf eine Gestaltung der Arbeitsbedingungen entsprechend den sozialen, gesundheitlichen und schöpferisch-entfaltungsfördernden Bedürfnissen und Interessen der Arbeitnehmer zu drängen, das höchste Ziel darin besteht, den Arbeitnehmern bei ihrer Arbeit eine weitestmögliche Sicherung ihrer Gesundheit zu garantieren sowie die Chance auf Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung in der Arbeit zu ermöglichen. Man wird jedoch bei solch weitreichenden Zielbestimmungen insofern vorsichtig sein müssen, als man darauf achten muß, nicht in die Gefahr zu verfallen, jenseits von Zeit und Raum zu operieren und Ziele und Forderungen aufstellen, die nicht an den hier und heute ablaufenden Bewegungen in den Betrieben und an die von den Arbeitnehmern als Hauptbelastungen empfundenen Mängel und Mißstände anknüpfen, im Gegenteil möglicherweise letztlich den Leistungssteigerungsstrategien der Unternehmen entgegenkommen. Die entscheidende Durchgangsstation für die Ermittlung bestimmter Leitziele mittlerer Reichweite liegt in der Anbindung an konkret empfundene Mißstände, von denen aus erst weitergehende Zielsetzungen begreiflich zu machen sind.

Es liegt auf der Hand, daß dies eine möglichst exakte Realanalyse darüber erfordert, wo den Kollegen in den Betrieben und Verwaltungen der Schuh drückt, wo und wie ihr körperliches und seelisches Wohlbefinden in ernstzunehmender Weise beeinträchtigt und gefährdet wird, wo Belastungsverschärfungen herrühren und mit welchen Methoden sie herbeigeführt werden. Ohne im Rahmen dieser Ausführungen in Einzelheiten gehen zu können, wird man die derzeitige Situation in den Betrieben und Verwaltungen — soweit es die Gestaltung der Arbeit betrifft — wie folgt umreißen können.

Das derzeitige arbeitspolitische Geschehen steht — soweit man es überblicken kann — vorwiegend im Zeichen der Arbeitsrationalisierung und Arbeitsintensivierung. Zwei Wege werden dazu vorzugsweise eingeschlagen:

a) *Technische Rationalisierung*, die in erster Linie darauf abzielt, höhere Leistung durch Kapitalintensivierung zu erreichen,

b) *Organisatorische Rationalisierung*, der es um eine höhere quantitative Ausnützung der Arbeitskraft und/oder um eine qualitative Steigerung der Arbeitsleistung geht.

Beide Arten der Rationalisierung gehen gewöhnlich Hand in Hand; d. h. eine technische Rationalisierungsmaßnahme wird gemeinhin von organisatorischen Maßnahmen begleitet, wie sich etwa bei der Einführung von EDV oder Fließarbeitsverfahren beobachten läßt.

Spürbarste Folgeerscheinung ist die allgemein merklich, teilweise beängstigend gestiegene Arbeitsanspannung und der wachsende Pensums- und Leistungsdruck, sei es durch Arbeitsverdichtung, erhöhte Arbeitsgeschwindigkeit und wachsenden Arbeitsumfang, oder durch Unterbesetzung und Termin- und Zeitdruck. Der „Auslastungsgrad“ der Arbeitskraft wird weithin zur Kapazitätsgrenze hin erhöht und überschreitet nicht selten bereits die Grenze des Zumutbaren und Erträglichen. Soweit erkennbar, sind alle Bereiche, sei es der Produktions-, der Verwaltungs- oder der Dienstleistungsbereich oder seien es Arbeiter und Angestellte, von dieser Entwicklung betroffen.

Die wichtigsten Methoden zur Erzielung höherer Leistungsausbeute - wenn auch in der Praxis nicht immer säuberlich voneinander zu trennen - dürften folgende sein:

— Systematisierte Arbeitsvorbereitung und Arbeitseinsatzplanung unter Benutzung raffinierter Meßtechnik (z. B. MTM),

— gezielter Einsatz von Arbeitsplatzbewertungs- und Leistungslohnsystemen,

— Arbeitsverdichtung und raschere Aufeinanderfolge der Arbeitsgänge durch Minimierung von Fehlzeiten und Reibungsverlusten,

— verstärkte Arbeitsteilung, Arbeitsstandardisierung, Arbeitsvereinfachung und Spezialisierung der Arbeitskräfte auf Teilfunktionen und tendenziell kleiner werdende Ausschnitte eines Gesamtarbeitsganges,

— Erhöhung der Leistungskapazitäten der technischen Anlagen bei gleichzeitiger Unterbesetzung und/oder übermäßiger Ausdehnung des Arbeits-(Überwachungs- und Kontroll-)bereiches.

— Veränderung des Arbeitszeitregimes vorzugsweise durch Ausdehnung der Schicht- und Nachtarbeit.

Über den wachsenden Leistungsdruck hinaus führen diese beobachtbaren Formen der Arbeitsintensivierung zwei weitere überaus belastende und negative Begleiterscheinungen mit sich im Gefolge, deren Auswirkungen erst neuerdings stärker ins Bewußtsein treten: mangelnde Arbeitsinhalte und Dequalifizierung mit sich häufenden Wiederholungsarbeiten und qualifikationsarmen, langweiligen und sinnentleerten Arbeitsvollzügen und übermäßige Einengung des Handlungs- und Entfaltungsraumes in der Arbeit.

Beide bedeuten — je nach dem Grad des zu verkraftenden Verlusts und je nach dem Anspruchsniveau — einen schmerzlich empfundenen Mangel. Besonders bedrückend und diese Belastungs- und Mangelsituation mehr und mehr ins Bewußtsein rufend ist die Kombination von solch spezialisierter und monotoner Tätigkeit mit ständiger Anspannung, Arbeitshetze und Arbeitsdruck, wie sie heute für weite Bereiche angesichts des erreichten Grades der Arbeitsintensivierung typisch ist.

Mit Sicherheit wird die *weitere Entwicklung* im Schwergewicht durch eine fortschreitende Arbeitsrationalisierung und Arbeitsintensivierung bestimmt, wie ein Blick auf die ökonomischen Rahmenbedingungen und die Unternehmensstrategien offenbart. Sich häufende Krisenerscheinungen, verschärfte internationale Konkurrenz und Erschwerung optimaler Kapitalverwertung stellen die Unternehmen vor einen Zugzwang, dem sie sich nicht entziehen können. Weiterhin erfordert die gewaltig gestiegene Kapitalintensivierung einen erhöhten Kapitalbedarf für die Bewältigung der notwendig wachsenden Investitionen des Unternehmens. Sie verstärkt das Gebot, kosten- und arbeitssparende Neuerungen einzuführen. Auch in Zukunft wird daher der Trend zur Produktstandardisierung und Typenbeschränkung sowie zur Ausdehnung der Fließfertigung als Prinzip der Organisation von Prozessen der Massenproduktion und der Massendienstleistung und überhaupt zur Systematisierung, Standardisierung und Schematisierung anhalten. Hiervon werden zukünftig auch und vor allem bislang noch „privilegierte“ Arbeitnehmergruppen wie etwa die qualifizierten Facharbeiter und Teile der Angestellten betroffen. — Man sollte allerdings nicht übersehen, daß sich die Unternehmen in Reaktion auf diesen gesamtökonomisch bedingten verschärften Kosten- und Rentabilitätsdruck in wachsendem Maße neuartiger betriebspolitischer Techniken und Strategien bedienen. Man greift zunehmend — zumindest für Teile der Belegschaften — zu modernen Sozialtechniken und beabsichtigt damit, die Leistungsbereitschaft zu erhöhen, vorhandene Leistungsreserven auszuschöpfen, die sozialen Kosten weitestgehend zu senken

und insgesamt die schöpferisch-dynamischen Fähigkeiten und Kräfte der Arbeitnehmer möglichst weitgehend in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Hierzu zählen vor allem moderne Managementmethoden, wie etwa Informationstechniken und Personalführungssysteme, aber auch Methoden zur Umstrukturierung und Neugestaltung von Arbeitsorganisation und technischem Arbeitsverfahren. Für letztere legen vor allem die sich in jüngster Zeit zahlenmäßig häufenden managementgesteuerten Experimente in verschiedenen Unternehmen wie Volvo, Philips und neuerdings hierzulande bei Klöckner-Möller Zeugnis ab.

Im Ergebnis ist das Problem Nr. 1 in den Augen der Arbeitnehmer jetzt und in Zukunft ganz zweifellos das Problem der Arbeitsintensivierung mit wachsender Arbeitsanspannung, Pensums- und Leistungsdruck und Arbeitshetze. Von bürgerlichen „Humanisierungstheoretikern“ wird die enorme Bedeutung dieses Aspekts vielfach zu gering eingeschätzt. Soweit man es überblicken kann, fühlen sich die Arbeitnehmer gegenwärtig am stärksten, und zwar mit Recht, durch die wachsende Arbeitsintensivierung bedroht. Forderungen, die auf Zurückdrängung und Kontrolle der Arbeitsgeschwindigkeit, des Arbeitspensums und des Arbeitsdrucks hinauslaufen, finden daher allgemein ein Höchstmaß an Resonanz und Aufgeschlossenheit. Ohne eine solche Resonanz, ohne eine solche Anbindung an reale Bewegungen würde sich die gewerkschaftliche Politik — wie bereits oben erläutert — ihrer eigenen Einflußchancen berauben und der Gefahr des Scheiterns aussetzen.

Das Moment der Arbeitsintensivierung — in ihren verschiedenen Einzelmethoden — sollte daher die Hauptklammer und den Schlüsselpunkt für die gewerkschaftlichen Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit bilden. Dies mag manchem möglicherweise als Sünde wider das Ziel der Schaffung von Chancen zur Selbstverwirklichung und zur Requalifizierung erscheinen. Einmal sollen die Beeinträchtigungen des körperlichen und seelischen Wohlbefindens, die durch die zunehmende Arbeitsintensivierung entstehen, lediglich den Anknüpfungspunkt bilden, keineswegs einziges und letztes Ziel sein. Dieser Ansatz soll also keineswegs die Inangriffnahme weitergehender Leitziele zur Umgestaltung der Arbeit unter dem Blickwinkel der Qualifikation und des Handlungs- und Gestaltungsraumes ausschließen, vielmehr den Weg dorthin gangbar machen. Wäre dem nicht so, hätte nicht der Vorsitzende des DGB, *Heinz Oskar Vetter*, vor nicht allzu langer Zeit in einem Grundsatzaufsatz die Leitziele der Gewerkschaften zur Gestaltung der Arbeit formuliert¹⁾. Dies um so mehr, als nicht übersehen werden darf, daß die Arbeitsintensivierung in ihren Folgewirkungen und in ihrer Reichweite nicht zu eng gefaßt werden sollte, da die Methoden der Arbeitsintensivierung zunehmend unmittelbar in den Bereich der Qualifikation und des Entfaltungs- und Handlungsraumes der Arbeitnehmer hineinspielen.

1) Vgl. Gewerkschaftliche Monatshefte 1/73, S. 1 ff.

Grundelemente gewerkschaftlicher Veränderungsstrategien

Anknüpfend an das zuletzt Ausgeführte wird man notwendigerweise zwischen Defensiv- und Perspektiv-Forderungen und -Vorstellungen unterscheiden müssen:

a) Zunächst sind weitergehende Belastungen und Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen abzuwehren (Abwehrstrategien). Beispiele: Verhinderung erhöhter Leistungsnormen, Personaleinsparungen, weitergehender Arbeitsverdichtung, Arbeitsschematisierung und Arbeitsteilung, Ausbau der Kontrollrechte hinsichtlich des Arbeitsumfangs und des Arbeitstempos.

b) Die weitere Aufgabe besteht darin, übermäßige Belastungen und Beanspruchungen abzubauen (Abbaustrategien). Beispiele: Vermehrung der Anzahl von Springern und Erhöhung des Personalbestandes, verlängerte Pausen- und Erholungszeiten, Urlaubsverlängerung, körpergerechte Gestaltung der Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände, Abbau schädlicher Arbeitsumgebungseinflüsse etwa durch schallschluckende Maßnahmen oder Absaugvorrichtungen, Arbeitswechsel und Arbeiterweiterung, Einflußnahme auf das Investitionsgeschehen.

c) Schließlich muß die gewerkschaftliche Politik auf Überwindung als nicht mehr zumutbar und erträglich angesehener Arbeitsformen und Arbeitsorganisationsprinzipien angelegt sein. Beispiele: Abschaffung des Fließbandes und anderer monotoner Wiederholungsarbeit, Abbau einer nicht mehr gerechtfertigten Hierarchie und der Trennung von Planen, Entscheiden und Ausführen im Rahmen eines Gesamtmitbestimmungs-Systems.

Nun bedeutet diese Unterscheidung keineswegs, daß diese Strategien jeweils isoliert voneinander bestehen und ohne Bezug zueinander gehandhabt werden. Sie sollen sich vielmehr ergänzen und sich erforderlichenfalls in Form einer ineinander verzahnten Doppelstrategie wechselseitig stützen und stärken.

Im Falle beabsichtigter Rationalisierungsmaßnahmen, die zu erheblichen Belastungen durch Arbeitsverdichtung und Erhöhung des Arbeitspensums führen würden, könnte zunächst der Versuch gemacht werden, die Rationalisierungsmaßnahme selbst zu verhindern oder sie doch zumindest erheblich zu schmälern. Sollte dies nicht erfolversprechend sein, bestände die indirekte Methode darin, Personaleinsparungen zu verweigern, falls nicht von der Maßnahme selbst Abstriche gemacht werden.

Oder ein anderes Beispiel. Im Falle der Fließbandarbeit wäre es die direkte Methode, auf Abschaffung des Fließbands als Taktbestimmungsmittel für den arbeitenden Menschen zu drängen. Das mehr indirekte Verfahren bestände darin — ohne selbstverständlich ersteres auszuschließen —, die Kosten für solch unmenschliche Arbeitsbedingungen so hoch wie möglich zu schrauben, etwa durch erhöhte Pausen- und Erholungszeiten und Urlaubsverlängerung, um von daher die Voraussetzungen zur Abschaffung zu verbessern. Dabei ist die Gefahr zu beachten, nicht mehr tragbare Arbeitsbedingungen durch materielle Äquivalente zu „vergolden“, womit sich die gewerkschaftliche Arbeit leicht — wie im Falle

der Erschwerniszulagen — Fesseln anzulegen vermag, wenn es um die Beseitigung der Ursachen der Belastung geht.

Die gewerkschaftliche Politik muß weiter Abwehrstrategien gegenüber solchen Sozialtechniken entwickeln, die unter dem Deckmantel angeblicher Vermenschlichung als moderne Organisations- und Führungstechniken Einzug in die Betriebe halten. Vielfach verbergen sich selbst hinter — für sich isoliert genommen — durchaus positiven Arbeitsumgestaltungsmaßnahmen wie Arbeitswechsel, Arbeitsbereicherung usw. raffiniertere Techniken der Arbeitsintensivierung; z. B. nimmt dadurch, daß man mehrere Arbeitsoperationen hintereinanderschaltet, der Zeitdruck für die betroffenen Kollegen nicht notwendigerweise ab; im Gegenteil, diese Maßnahme bildet nicht selten einen Vorwand, den Pensumsdruck zu erhöhen. Auch hier gilt der Grundsatz: Gefährlich sind diese Methoden in den Händen des Kapitals. Sofern sie der Kontrolle und der Überwachung durch die Arbeitnehmer und ihre Vertretungsorgane unterliegen, können sie durchaus vernünftig und zweckmäßig sein. Aus gewerkschaftlicher Sicht entscheidend ist daher, wer die Initiative zur Einführung und Durchsetzung solcher Arbeitsformen ergreift. Ist es das Management, wird man immer damit rechnen müssen, daß sich diese Maßnahmen zum Nachteil der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften im Betrieb entwickeln. Sind es die Gewerkschaften, so besteht die Chance, Daten zugunsten der Arbeitnehmer zu setzen.

Abwehr bedeutet die Notwendigkeit, in den Planungsprozeß der technologischen Strukturen und der Arbeitsorganisation rechtzeitig steuernd einzugreifen. Eine zu spät einsetzende gewerkschaftliche Einflußnahme wird kaum in der Lage sein, mehr als eine soziale „Abfederungspolitik“ zu betreiben, mit anderen Worten, Detailkorrekturen anzubringen und die schlimmsten Auswirkungen abzumildern. Es liegt auf der Hand, daß dazu Orientierungsprinzipien und -leitlinien benötigt werden, auf deren Grundlage eine entsprechende Einflußnahme etwa bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation oder auf die Konstruktion technischer Aggregate vorgenommen werden kann.

Um solche Leitlinien und Standards entwickeln zu können und um gezielte Gegen- und Abwehrmaßnahmen einleiten und ergreifen zu können, sind u. a. weit exaktere und umfassendere Informationen erforderlich, als sie bislang zur Verfügung stehen. Um einige Informationsdefizite zu nennen:

— Wie hoch ist die Krankheitsrate bei Arbeitnehmern, die in Schicht- und Nachtarbeit arbeiten?

— Wieviel Arbeitnehmer gibt es, die unter Fließbandbedingungen zu arbeiten haben?

— Wie verbreitet sind welche Lohnsysteme mit welchen Auswirkungen?

— Wie hoch ist im Durchschnitt — bezogen auf einzelne typische Wirtschaftsbereiche — das Arbeitstempo, das Arbeitspensum und die Arbeitsgeschwindigkeit?

Diese Informationen fehlen gegenwärtig weithin. Einer der nächsten Schritte müßte sich u. a. darauf konzentrieren, solche Informationen zu beschaffen bzw. ihre Sammlung in die Wege zu leiten.

Die Verwirklichung der gewerkschaftlichen Zielsetzungen zur Humansierung der Arbeit könnte im Prinzip auf mehreren Wegen geschehen: durch staatliche und gesetzgeberische Maßnahmen und durch Einsatz gewerkschaftlicher Instrumente wie Mitbestimmung und Tarifpolitik. Nun schließen sich diese Wege zwar nicht aus; doch stehen sie untereinander in einem bestimmten Verhältnis. So ist durchaus anzustreben, durch den Gesetzgeber Normen und Rahmenrichtgrößen für humane Arbeitsbedingungen zu setzen, wie es in Ansätzen derzeit geschieht. Allerdings wird man den Ruf nach dem Gesetzgeber nicht überstrapazieren dürfen. Einesteils nimmt dieser zumeist lediglich Anstöße auf, die vorher von den Gewerkschaften, durch ihre Betriebs- und Tarifpolitik, in die Wege geleitet wurden. Beispiel: Lohnfortzahlungsgesetz im Krankheitsfall. Zum anderen können gesetzliche Regelungen zumeist nur gewisse Untergrenzen angeben, entsprechen jedoch durchweg nicht den gewerkschaftlichen Zielvorstellungen insgesamt.

Aus all dem ergibt sich, daß es vorrangig Aufgabe der gewerkschaftlichen Politik mit den ihr zur Verfügung stehenden Instrumenten ist, solche Standards und Leitlinien zu setzen. In erster Linie ist damit die gewerkschaftliche Tarifpolitik angesprochen. Sie hat auf überbetrieblicher Ebene Rahmenrichtgrößen, Standards und Leitlinien zu setzen, wofür der Tarifvertrag der IG Metall in Nord-Württemberg/Nord-Baden ein überzeugendes Beispiel darstellt.

Auf deren Basis sind die Mitbestimmungsträger in Betrieb und Unternehmen gehalten, die Tarifverträge betrieblich umzusetzen und anzuwenden. Die Mitbestimmung handelt also im Schwerpunkt betriebs- und unternehmensbezogen und benötigt dazu — über die tarifpolitischen Leitlinien hinaus — eigene Orientierungshilfen etwa für die Beurteilung und Einflußnahme der Investitionspolitik. Als Zwischenglied zwischen der betrieblichen und der branchenbezogenen Ebene, die vom Tarifvertrag repräsentiert wird, wären übergreifende Schwerpunkt-Mitbestimmungskampagnen denkbar, die gezielt bestimmte inhaltliche Leitziele humaner Arbeitsgestaltung in einem breiteren Maßstab umsetzungsreif machen. Auch hier sollte man nicht übersehen, daß die Trennung in die verschiedenen Umsetzungsebenen keine Isolation bedeutet, sondern als integriertes sich gegenseitig stützendes Gesamtsystem gewerkschaftlicher Politik zur Vermenschlichung der Arbeitswelt verstanden werden soll.