

## „Social Management“-Strategien und gewerkschaftliche Interessenvertretung

---

*Dr. Bernhard Muszynski, geboren 1945 in Berlin, studierte politische Wissenschaft in Berlin und Hamburg. Ab Wintersemester 1977/78 nimmt er an der Universität Hamburg einen Lehrauftrag mit dem Schwerpunkt „Gewerkschaftstheorie“ wahr.*

Unter dem Eindruck von betriebs- und organisationssoziologischen Erkenntnissen jüngerer Datums sind viele Unternehmen dazu übergegangen, neue Methoden innerbetrieblicher Führung und Arbeitsgestaltung zu praktizieren. Diese hier unter dem Begriff „Social Management“ zusammengefaßten unterschiedlichen Konzeptionen rechtfertigen infolge ihrer zunehmenden Verbreitung und zumindest im Sinne der betreffenden Unternehmensleitungen hohen Effizienz eine kurze Bestandsaufnahme und eine Analyse der Chancen und Risiken für eine problemgerechte gewerkschaftliche Strategie. Dies um so mehr, als die innergewerkschaftliche Diskussion um diese Probleme erst relativ spät eingesetzt hat und auch im aktuellen Stadium noch einiges an wünschenswerter Differenzierung vermissen läßt.

### *Prinzipien des Social Management*

Sieht man von den intuitiv geleiteten Methoden der Betriebsführung ab und stellt wissenschaftliche Konzeptionen in den Vordergrund, so steht am Anfang die vor allem durch *F. W. Taylor* beeinflusste Auffassung, Arbeitgeber und Arbeitnehmer hätten primär das gleiche Interesse einer möglichst hohen Rentabilität ihrer Leistungserstellung<sup>1</sup>. Die Absolutsetzung dieser Hypothese erzeugte für die Arbeitnehmer das Bild des allein lohnbestimmten Arbeiters, der im wohlverstandenen Eigeninteresse einer extremen Mechanisierung seiner Arbeitskraft zustimmte, um den Unternehmensertrag und damit seinen Lohn zu optimieren. Diese Verkürzung des Faktors Arbeit auf die bloße ökonomisch-technische Dimension war ebenso falsch wie sie langlebig ist: Weite Teile der Betriebswirtschaftslehre gehen noch heute von dieser Voraussetzung aus<sup>2</sup>. Erste wissenschaftlich fundierte Zweifel kamen erst rund zwei Jahrzehnte nach der Entwicklung des „Scientific Management“ Taylors (1911) auf:

---

1 Frederik W. Taylor, *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, München-Berlin 1917.

2 Vgl. die hierin zutreffenden Äußerungen von Klaus Chmielewicz, *Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre*, Reinbek 1975, S. 113 ff.

Etwa gleichzeitig zum Ende der 20er Jahre fanden amerikanische und deutsche Soziologen<sup>3</sup> heraus, daß der sozialen Komponente bei der betrieblichen Leistungserstellung eine zumindest gleichrangige Bedeutung mit den ökonomischen und technischen Erfordernissen zukommt.

Dies war nicht nur die eigentliche Geburtsstunde der Betriebssoziologie; die aktive Beeinflussung des in jedem kooperativen Arbeitsvollzug bestehenden Sozialsystems mit seinen spezifischen formellen und informellen Elementen wurde zur eigenständigen Aufgabe jeder rational bestimmten Betriebsführung. Es liegt in der Tradition der amerikanischen Betriebssoziologie mit ihrem engen Praxisbezug, daß hier zuerst detaillierte und wissenschaftlich begründete Modelle entwickelt und erprobt wurden. Erst geraume Zeit nach dem 2. Weltkrieg fand eine nennenswerte Übertragung der dort vorliegenden Konzeptionen und Erfahrungen in die Bundesrepublik statt. Heute kann davon ausgegangen werden, daß bei eher zurückhaltender Aufnahme in die Praxis vor allem kleiner und mittlerer Unternehmen ein theoretischer Nachholbedarf nicht mehr besteht.

Die Prinzipien des Social Management lassen sich trotz unterschiedlicher Modelle in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Generell zielt Social Management darauf ab, eine hohe Arbeitsmotivation hervorzubringen<sup>4</sup>. Ergonomische Erkenntnisse sollen in ihrer Anwendung dabei nicht im tayloristischen Sinne primär die menschliche Arbeitskraft durch extreme Arbeitsteilung und Zerstückelung optimal in technische Produktionsvorgänge einfügen, sondern vor allem das Wohlbefinden des einzelnen steigern. Also: Abbau von Lärm und Klimabelästigungen, Verbesserung von Beleuchtungsverhältnissen, Schaffung anatomiegerechter Arbeitsplätze, Bereitstellung visueller und akustischer Reize (Farben, Musik) usw.<sup>5</sup>. Ein zweiter Schwerpunkt der Motivationsförderung wird in der Arbeitsbewertung gesehen. Ihre möglichst hohe Transparenz für die Betroffenen soll sich mit dem Bemühen verbinden, ein Bewertungsoptimum zu erreichen, d. h., aus der Sicht der Arbeitnehmer einen möglichst gerechten Lohn zu ermitteln<sup>6</sup>.

- Über die bloße Motivation zur bereitwilligen Ausführung vorgegebener Arbeitsaufträge hinaus strebt Social Management die Weckung von Eigeninitiative an. Sie soll den mittleren Führungsapparat entlasten und den Arbeitnehmer dazu bringen, aus eigenem Antrieb die günstigsten technischen und ökonomischen Produk-

---

3 Auf amerikanischer Seite vor allem Elton Mayo und seine Mitarbeiter (Hawthorne-Studie). in Deutschland G. Briefs, L. v. Wiese, L. A. H. Geck u. a.

4 Vgl. dazu und zum folgenden: Institut Mensch und Arbeit München und RKW (Hg.), Taschenbuch Mensch und Arbeit, München o. J. (erscheint periodisch).

5 Hierzu exemplarisch: Siemens AG, Berlin und München (Hg.), Siemens zum Thema industrielle Arbeitswelt, Berlin und München 1976.

6 Vgl. Institut Mensch und Arbeit München und RKW, Taschenbuch . . . , a.a.O., Ausgabe 1971/72, S. 137 ff.

tionsverfahren anzustreben. Während für technische Abläufe prämierte Verbesserungsvorschläge den Anreiz zu solcher Eigeninitiative bieten sollen, geht es in ökonomischer Hinsicht vor allem um die Vermittlung von Kostenbewußtsein, das sich positiv auf die Erhaltung des Produktivkapitals und die kostengünstigste Inanspruchnahme von Produktionsmitteln auswirken soll<sup>7</sup>.

- Das Hauptmittel zur Erreichung eines möglichst hohen Grades an Arbeitsmotivation und Eigeninitiative sieht das Social Management in der Funktionalisierung der vertikalen Arbeitsbeziehungen, also vor allem dem Abbau Motivation und Initiative hemmender Hierarchien und autoritärer Führungsstile. An die Stelle von Gehorsam soll Einsicht treten; der Vorgesetzte soll nicht mehr kraft Amtes, sondern auf Grund von fachlicher und sozialer Qualifikation Autorität ausüben<sup>8</sup>. Darüber hinaus soll die direkte Führung auf Bereiche beschränkt bleiben, wo sie unabdingbar ist. Der Gradmesser für die Unabdingbarkeit wird erkannt, wo die eigeninitiativ und eigenverantwortlich arbeitenden Arbeitnehmer oder Arbeitsgruppen das Produktionsoptimum verfehlen.

### *Modellgruppen*

Auf der Grundlage der dargestellten Prinzipien lassen sich - in vereinfachender Zusammensetzung - drei Modellgruppen aufzeigen, die sich vor allem hinsichtlich der angestrebten Eigeninitiative und damit einhergehend des Führungsstils unterscheiden. Zur besseren analytischen Fundierung sei kurz auf die dahinterstehenden theoretischen Voraussetzungen eingegangen. Sie lassen sich am prägnantesten darstellen, indem man zwischen den zwei Organisationsprinzipien Steuerung und Regelung unterscheidet: Steuerung liegt dann vor, wenn beispielsweise Arbeitsabläufe detailliert vorgegeben sind, die Arbeitsleistung also lediglich in der strikten Ausführung liegt. Dies erfordert auf seiten der Steuernden einen erheblichen Aufwand an Vorausdenken und Detailorganisation. Bei Regelungsprozessen beschränkt sich die Vorgabe hingegen auf die Zielbestimmung, ohne das Wie in allen Einzelheiten festzulegen. Abgesehen davon, daß eine Fülle von Arbeitsaufgaben aus der Natur der Sache heraus nur über Regelungsprozesse laufen können - man denke an Planungs- und Entwicklungsvorhaben -, haben organisationssoziologische Forschungen ergeben, daß auch bei vorgebbaren Produktions- und Verwaltungstätigkeiten eine langfristig höhere Effizienz erreicht werden kann, wenn sie nach dem Regelungsprinzip organisiert werden. Dies gilt eindeutig für komplexe Arbeitsvorgänge, wo das zu erstellende Gut sich aus Beiträgen verschiedener Einheiten zusammensetzt. Die drei darzustellenden Ansätze konkreter Social-Management-Strategien lassen sich nun danach abstufen, inwieweit sie Arbeitsorganisation auf Steuerung bzw. Regelung ausrichten.

---

<sup>7</sup> Vgl. ebd. S. 311 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Ausschuß für soziale Betriebsgestaltung bei der BDA, Arbeitsberichte Nr. 30, Köln 1969.

Die erste Gruppe von Anwendungen des Social Managements wird noch weitgehend durch Steuerungselemente bestimmt. Ihr Schwerpunkt liegt auf dem Motivationsprinzip. Neben den bereits aufgeführten diesbezüglichen Maßnahmen wird vornehmlich Wert gelegt auf eine „richtige Menschenführung“. Tief verwurzelt in der Gemeinschaftsideologie wird ein harmoniebestimmtes Zusammenwirken beabsichtigt: „Menschenführung strebt zu allen Zeiten und in allen Bereichen unseres Lebens eine bestimmte innere Haltung des Mitarbeiters und Mitstreiters an, die diesen veranlaßt, den Weisungen der Führung zu entsprechen und das von ihr gesetzte Ziel zu verfolgen. Diese innere Haltung mag manchmal bestimmt sein von der Furcht vor den Folgen einer Weigerung oder eines Versagens. Sie kann - häufiger - veranlaßt sein von der Erwartung irgendwelcher Vorteile bei gutem Ausgang des Vorhabens. Sie sollte getragen sein, und wird dies auch im besten Falle, von der Begeisterung für die Führung und die von ihr gestellte Aufgabe. . . . Sowohl Sorge wie Hoffnung wie auch vielfach Begeisterung oder wenigstens Einsatzbereitschaft tragen ein gemeinsames von der Führung aufgezeigtes Werk<sup>9</sup>.“ Hier werden also weder bestehende Hierarchien in Frage gestellt noch sollen Steuerungselemente abgebaut werden. Vielmehr zeigt sich ein organisches Betriebsbild, das mit seiner eindeutig faschistoiden Diktion einem persönlichkeitsbestimmten Führungsideal verpflichtet ist. Gleichwohl handelt es sich um eine, in dieser Tendenz nach wie vor weitverbreitete Variation des Social Management: nämlich den sehr traditionellen Versuch, die eigentlich durchaus konflikthafte sozialen Arbeitsbeziehungen durch Beschwörungen von Wir-Gefühlen und Appellen zur Gehorsamsbereitschaft zu harmonisieren. Es sind also hierarchische Social-Management-Strategien, die ihre stark autoritären Züge nur mangelhaft hinter paternalistischen Gemeinschaftsideologien verbergen.

Während die hierarchischen Strategien sich betriebs- und organisationssoziologische Erkenntnisse nur zu eigen machen, um die bestehenden Strukturen aufrecht erhalten zu können, hält die zweite zu beschreibende Gruppe es für notwendig, strukturelle Veränderungen vorzunehmen, um den sozialen Erfordernissen der Arbeitsorganisation Rechnung zu tragen. Hierbei kommen starke Regelungselemente zum Tragen. Unter dem Zentralbegriff „kooperative Führung“ sind verschiedene Führungs- und Organisationskonzeptionen entstanden, die innerhalb von drei strategischen Schwerpunkten angelegt sind: „Management by Delegation“ überträgt Kompetenzen und Verantwortungen für die Erreichung vorgegebener Ziele weitestmöglich auf die Ausführungsebene; eine Einheit von Ausführung, Kompetenz und Verantwortung wird angestrebt. Das „Management by Exception“ greift in die delegierten Arbeitsvorgänge nur ein, wenn ein offensichtliches Abweichen von der Zielvorgabe eintritt und/oder die Zielvorgabe aus den gemachten Erfahrungen sich

---

9 Fritz Jacobi, Führen und Erziehen zur Mitbestimmung, Düsseldorf und Wien 1966, S. 26. (Der Autor war u. a. langjähriges Vorstandsmitglied bei der Bayer AG.)

als unrealistisch erweist. „Management by Information“ beruht auf der Annahme, daß ein reibungslos funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem, dem alle Belegschaftsangehörigen angeschlossen sein müssen, Vorbedingung für ein optimales Arbeitsergebnis ist. Die Zielrichtung dieser Strategien muß in zwei Dimensionen gesehen werden: Einerseits soll das Management instand gesetzt werden, sich auf seine projektiven Aufgaben zu konzentrieren, andererseits wird im Idealfall bei den ausführenden Arbeitnehmern die kreative Arbeitsmotivation freigesetzt, die auch durch noch so aufwendige Steuerung nicht erreichbar wäre. Die für deutsche Verhältnisse detaillierteste und am weitesten verbreitete Anwendung dieser Prinzipien basiert auf dem sog. „Harzburger Modell“<sup>10</sup>. Es trennt ausführlich zwischen Führungs- und Handlungsverantwortung, wobei dem Vorgesetzten nur erstere obliegt. In allen Einzelheiten ausgeführte Stellenbeschreibungen trennen die Verantwortungsbereiche; eine Rückübertragung von Verantwortlichkeiten auf den jeweiligen Vorgesetzten wird ausdrücklich abgelehnt.

Die kooperative Führung baut zwar die Hierarchie in den Ausführungsfunktionen ab; bei den Zielfindungs- und Erfolgsfeststellungsfunktionen bleibt die hierarchische Organisation jedoch in vollem Umfang erhalten. In diesen Bereichen dominieren also Steuerungssysteme, die sich bestenfalls durch eine höhere Sensibilität und Korrekturfähigkeit bei Komplikationen auf der Ausführungsebene auszeichnen. Die dritte Gruppe von Social-Management-Strategien orientiert sich an dem Ziel, demokratische Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln. Sie sind untrennbar verbunden mit der wirtschaftlichen Mitbestimmung und bemessen sich danach, inwieweit dispositiye Funktionen je nach funktionalen Erfordernissen einer direkten oder indirekten Einwirkung der Betroffenen unterliegen, inwieweit also alle Leistungsfunktionen in Regelungssysteme eingebettet sind. Es liegt in der Natur einer kapitalorientierten Wirtschaftsordnung wie der unsrigen, daß mit solchen Konzeptionen der bestehende Status quo qualitativ in Frage gestellt wird; folglich stehen bislang einer Fülle theoretischer Abhandlungen nur sehr wenige praktizierte Ansätze einer demokratischen Arbeitsorganisation gegenüber. Hier sind als am weitesten gehend vor allem die beiden bekannten Genossenschaftsunternehmen *Sißmuth* und *Behrens* (Ahrensburger Modell)<sup>11</sup> zu nennen; Mitbestimmungsmodelle, wie diejenigen der *Porst-Gruppe* oder von *Opel-Hoppmann* (Siegen)<sup>12</sup> suchen wesentliche betriebsdemokratische Elemente zu realisieren; weitere Unternehmen praktizieren für bestimmte Teilbereiche demokratieentlehnte Willensbildungswei-

10 Vgl. Reinhard Höhn, Der Wandel im Führungsstil der Wirtschaft, in: Führung in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966.

11 Vgl. zum Ahrensburger Modell: Arnulf Geißler/Arnold Fricke (Hg.), Das Ahrensburger Modell, Ahrensburg 1972.

12 Vgl. zu Porst und Hoppmann die entsprechenden Analysen in: Bernhard Muszynski, Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen, Meisenheim/Glan 1975. (Beide Modelle sind inzwischen qualitativ verändert worden; vor allem bei Hoppmann mit einer erheblichen Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung.)

sen<sup>13</sup>. Obgleich die meisten dieser Modelle von ihren Initiatoren mit teilweise erheblichem sozialreformerischem Anspruch vertreten werden, haben betriebsdemokratische Social-Management-Strategien natürlich auch einen am ökonomischen Erfolg orientierten Kern: Die Einführung von Regelungsstrukturen auch bei dispositiven Entscheidungsproblemen findet nämlich zunehmend Rückhalt in den Forschungsergebnissen betriebs- und organisationssoziologischer Untersuchungen. Danach lassen sich die drei Grundziele des Social Management, Motivation, Eigeninitiative und Funktionalisierung bei qualifizierter Partizipation aller Betroffenen in den Bereichen und in dem Maße ihrer Kompetenz eindeutig besser erreichen als nur mit dem Zugeständnis, die Ausführung vorgegebener Aufgaben eigenverantwortlich auszuführen<sup>14</sup>. Allerdings sieht sich ein demokratieorientiertes Social Management vergleichsweise zu den beiden anderen Modellgruppen mit erheblichen Problemen konfrontiert. Allgemein formuliert ergeben sie sich neben der insgesamt komplexer werdenden Entscheidungsfindung aus der Tatsache, daß Regelungsstrukturen mehr noch als Steuerung nicht für alle Leistungsvorhaben gleichermaßen günstig sind und in verschiedenen Situationen<sup>15</sup> nicht oder nur ansatzweise eingeführt werden können. Hinzu kommt die Tendenz, daß alle auf Konsens, also auf Übereinstimmung beruhenden Betriebsformen „Schönwettermodelle“ sind; d. h. sie müssen zumindest das gleiche wie die hierarchisch strukturierten Unternehmen leisten, ohne allerdings deren personalpolitisches Instrumentarium beispielsweise zur Bewältigung von Rezessionskrisen zu besitzen.

#### *Flankierende Strategien*

Die am deutlichsten vornehmlich dem Social Managements dienenden Maßnahmen zielen auf die Förderung von „Social Activities“, also von allen außerhalb des eigentlichen Arbeitsbereichs liegenden Belegschaftsaktivitäten, wie Betriebssport, Hobbygruppen, Diskussionszirkel u. a. m. Ohne direkt mit der Leistungserstellung verbunden zu sein, fördern sie die soziale Integration der Belegschaft und wirken damit positiv auf eine betriebsdienliche Gestaltung der informellen Beziehungen ein. In gleicher Zielrichtung sind auch freiwillige Sozialleistungen von Unternehmen zu sehen; auch sie wirken sich auf die Arbeitsmotivation aus und begründen eine vielfach engere Unternehmensbindung. Mit Unterschieden bedienen sich alle drei geschilderten Social-Management-Strategien solcher Maßnahmen, da sie die nahelegendsten Bedürfnisse der Arbeitnehmer über den Arbeitsvollzug hinaus bedienen.

---

13 So z. B. die Hauni-Werke in Hamburg-Bergedorf, wo die Ernennung von Vorgesetzten auch vom mehrheitlichen Einverständnis der jeweils Betroffenen abhängt.

14 Vgl. Dietrich Budäus, *Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung*, Wiesbaden 1975. (Diese Arbeit ist wegen ihres betriebswirtschaftlichen Ansatzes nennenswert; soziologische Ansätze würden dem überwiegend ohnehin folgen.)

15 Beispielsweise, wenn die betroffenen Arbeitnehmer auf Grund ihrer vorangegangenen sozialen Prägung in Steuerungssystemen noch nicht imstande sind, Partizipationsräume auszufüllen.

Auch die vielfältig propagierte und in der Bundesrepublik recht weit verbreitete betriebliche Vermögensbildung hat neben betriebswirtschaftlichen auch wichtige Funktionen für das Social Management. Bei den hierarchischen und kooperativen Führungsmodellen steht die reine Gewinnbeteiligung im Sinne erweiterter oben beschriebener Sozialleistungen im Vordergrund. Darüber hinaus machen einige Beteiligungsmodelle (so u. a. Hettlage AG, München; Fischer KG, Offenburg) die Einlage von positivem Verhalten im Betrieb zumindest indirekt abhängig, mißbrauchen also die auch in weiten Unternehmerkreisen als legitime Erwartung der Arbeitnehmer anerkannte Ertragsbeteiligung als Disziplinierungsmittel. Die demokratischen Modelle zielen eindeutig weiter. Sie verbinden mit dem Anteilseigentum auch die Einflußnahme auf die Verfügungsgewalt und verankern so - zumindest von der Konzeption her - das Mitbestimmungsrecht auch im Eigentumstitel.

Neben den beiden genannten, die Social-Management-Strategien unterstützenden Einrichtungen, ist noch ein dritter Bereich aufzuzeigen, in dem wichtige Aufgaben des Social Management ihren Ausdruck finden. Es geht um betriebliche Bildungsmaßnahmen, die je nach Modellgruppe mit unterschiedlichem Gewicht und verschiedenartiger Zielsetzung betrieben werden. Bei den hierarchischen Modellen liegt der Schwerpunkt auf den rein berufsqualifizierenden Fachinhalten. Damit wird zweierlei erreicht: Die Fortbildungsinvestitionen rentieren sich angesichts eines steigenden Informationsniveaus, und die berufliche Immobilität des vielfach betriebsspezifisch fortgebildeten Arbeitnehmers verringert sich. Beide Aspekte gelten auch für die kooperativen Hierarchien der delegierenden Führungsstile; ihre innerbetriebliche Bildungspolitik enthält jedoch eine weitere sehr wichtige Komponente: die Bildung zur sozialen Kompetenz. Alle für die kooperative Führung typischen Merkmale der Betriebs- und Arbeitsorganisation erfordern nämlich im Vergleich zu reinen Steuerungssystemen ein erhebliches Maß an sozialer Qualifikation bei allen Beteiligten. Dies ist noch ausgeprägter der Fall bei den betriebsdemokratischen Modellen, wo aus den angedeuteten spezifischen Problemen heraus vielfach die soziale Kompetenz zur Hauptaufgabe der betrieblichen Bildungspolitik geworden ist<sup>16</sup>.

#### *Gewerkschaftliche Erfordernisse*

Jede Managementphilosophie in einer auf Wachstum programmierten Wirtschaftsordnung - also nicht nur in den kapitalistischen Ländern - beruht auf der Forderung nach hohen Produktivitäts- und Rentabilitätswerten<sup>17</sup>. Dem sind unabhängig von der jeweiligen Eigentumsform alle anderen Ziele nachgeordnet. Mit dieser Feststellung werden zugleich die Grenzen markiert, die zwischen Unternehmerstrategien und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zu ziehen sind: Während aus

---

16 Vgl. Walter Dürr, Vorüberlegungen zu einer Theorie der Betriebspädagogik, in: Wolfgang Fricke/Arnulf Geißler (Hg.), Demokratisierung der Wirtschaft, Hamburg 1973, S. 87 ff.

17 In nichtkapitalistischen Systemen steht die Produktivität natürlich im Vordergrund.

Unternehmersicht der menschliche Arbeitseinsatz vornehmlich unter Kostengesichtspunkten betrachtet wird, sieht die gewerkschaftliche Perspektive die Arbeitnehmerleistung vorrangig als Erwerbsvorgang und den Versuch, das menschliche Grundbedürfnis nach Selbstverwirklichung im Arbeitsprozeß zu befriedigen. Dieser offensichtliche Unterschied ist prinzipiell nicht aufhebbar solange Ökonomie die Bewältigung von Knappheit ist; eine Annäherung in den Mitteln, die beide Seiten zur Erreichung ihres Zieles einsetzen, kann indes die Diskrepanz erheblich mindern. Es stellt sich hinsichtlich der beschriebenen Social-Management-Strategien aus gewerkschaftlicher Sicht folglich die Frage, ob und inwieweit dieses Mittel unternehmerischer Zielverfolgung mit gewerkschaftlichen Vorstellungen vereinbar ist oder gar übereinstimmt.

Zunächst kann wohl kein Zweifel bestehen, daß das Social Management auf Grund seiner Prinzipien einen im Vergleich zur tayloristischen Arbeitsorganisation erheblichen Humanisierungsgewinn bringt. Es sollte eine wichtige Aufgabe der gewerkschaftlichen Interessenvertretung sein, eine diesbezügliche Weiterentwicklung zu fördern bzw. in den Unternehmen, die noch davon ausgehen, daß der Mensch nur dazu da sei, Maschinen zu ersetzen, solche Humanisierungsmaßnahmen zu erzwingen. Die eindeutige und vielfältig belegte Bewährung dieser Strategien gerade unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nimmt dem üblichen Kostenargument seine prinzipielle Bedeutung.

Mit dem Humanisierungseffekt dürften bei den Modellen, die überkommene Hierarchien unangetastet lassen, die gewerkschaftlicherseits zu begrüßenden Elemente allerdings bereits erschöpft sein. Die kooperativen Führungsmethoden bieten hingegen weitergehende Berührungspunkte. Sie ergeben sich aus der Ambivalenz der Bedingungen, die zum Funktionieren der Delegationsstrategie geschaffen werden müssen:

- Das geforderte eigenverantwortliche Handeln kann nur von entsprechend qualifizierten Arbeitnehmern geleistet werden; reinen Befehlsempfängern ohne die Fähigkeit zur Eigeninitiative und den Willen, diese auch zum Tragen zu bringen, fehlen wichtige Merkmale dieser notwendigen Qualifikation. Vermittelt nun das Social Management solche Fähigkeiten, so nützt es damit indirekt auch den Gewerkschaften, die zur wirksamen Vertretung von Arbeitnehmerinteressen auf Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative angewiesen sind. Beide Tugenden sind als soziale Verhaltensmuster nämlich nicht auf partielle Handlungsbereiche einschränkbar.

- Die im Rahmen der kooperativen Führung erreichbare höhere Arbeitszufriedenheit mündet nicht in eine höhere Anpassungsbereitschaft. Vielmehr erschwert ein steigendes Selbstbewußtsein die Manipulierbarkeit und bildet zugleich eine Voraussetzung zur Entwicklung von kritischem Bewußtsein. Beides ist im Sinne der Gewerkschaften, sofern sie sich dieses Potentials zielstrebig zu versichern wissen.



- Die mit dem Konzept der kooperativen Führung eng verbundene Funktionalisierung der betrieblichen Befehlshierarchie hat vor allem zwei gewerkschaftsdienliche Effekte: Zum einen entspricht die Bindung von Autorität an Sachkenntnis und Führungsqualitäten einem wichtigen Gewerkschaftsanliegen, zum zweiten werden die als zentrales innerbetriebliches Herrschaftsinstrument benutzten allgegenwärtigen Sachzwänge auf wenigstens rational begründbare Dimensionen reduziert.

Es zeigt sich also, daß die Weckung der „Produktivkraft Eigeninitiative“ - vom Social Management unter dem Zwang von Wirtschaftlichkeitserfordernissen betrieben — der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit Chancen eröffnet, die bei systematischer Nutzung die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen erheblich und dauerhaft verbessern könnte.

Die gewerkschaftliche Einschätzung der betriebsdemokratischen Modelle ist zwiespältig. Einerseits findet beispielsweise das Genossenschaftsmodell der Glashütte Süßmuth eine starke Unterstützung<sup>18</sup>, während das Porst-Modell mit Argumenten in Frage gestellt wird, die für Süßmuth allemal gelten<sup>19</sup>. Auch die bislang nur vereinzelt aufgenommene theoretische Diskussion bietet ein widersprüchliches Bild. Eine detaillierte Auseinandersetzung kann an dieser Stelle nicht aufgenommen werden; ohne grundsätzliche Probleme leugnen zu wollen, noch die Generalisierbarkeit der vorhandenen praktischen und theoretischen Ansätze zu überschätzen, seien abschließend zu diesem Komplex einige Bemerkungen gemacht:

- Die Vertröstung betriebsdemokratischer Forderungen auf eine Zeit nach der Überwindung der kapitalistischen Eigentumsordnung geht am Problem vorbei: Weder kann eine reale Entwicklungschance solcher Betriebsformen von vornherein geleugnet werden - dazu sind die vorhandenen Erfahrungen viel zu gering -, noch gibt das Beispiel in den staatssozialistischen Ländern eine Bestätigung der Vermutung, die Eigentumsordnung sei der entscheidende Angelpunkt.

- Die gewerkschaftliche Forderung nach einer Wirtschaftsdemokratie wird durch die Praxis in den gewerkschaftseigenen Unternehmen nicht gerade wirkungsvoll illustriert. Wie soll aber die ideologisch verbrämte Dominanz des Kapitals bei der Unternehmensführung anders in Frage gestellt werden als durch funktionierende Modelle demokratischer Betriebs- und Unternehmensorganisationen? Die vorhandenen Ansätze haben eine diesbezüglich kaum zu überschätzende Bedeutung.

- Gegenmachtbildung hat in diesem Sinne durchaus eine mehr als nur reaktive Dimension: Sie muß der herrschenden Praxis Alternativen entgegenstellen, die den Arbeitnehmerinteressen qualitativ besser entsprechen und eine Emanzipation von

---

18 Vgl. Franz Fabian (Hg.), Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder Der Erfolg des Modells Süßmuth, Reinbek 1972.

19 So Dieter Noth in: Welt der Arbeit, Nr. 8 v. 20. 2. 1976.

auch nicht mehr betriebswirtschaftlich zu rechtfertigenden Zwängen fördert. Hier schließt sich der Kreis der Social-Management-Konzepte: Selbst in ihren weitestgehenden betriebsdemokratischen Ansätzen haben sie betriebs- und organisationssoziologische Argumente auf ihrer Seite; die Diffamierung der sozialen Phantasie bei der Arbeitsorganisation als ökonomischen Sachzwängen zuwiderlaufend, entlarvt sich als Status-quo-Ideologie.