

---

## Interessenkompromisse finden

---

### Ein Gespräch über die Lage von Angestellten und gewerkschaftliche Angestelltenpolitik

zwischen Martin Baethge, Herbert Oberbeck, Angelika Schacht, Egon Schäfer und Günter Volkmar\*

Prof. Dr. Martin Baethge, geb. 1939 in Zettin, Studium der Soziologie, Philosophie, Politikwissenschaft und Berufspädagogik in Göttingen und Berlin; seit 1972 Professor für Soziologie an der Georg-August-Universität Göttingen und seit 1975 Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen.

Herbert Oberbeck, geb. 1950 in Gr. Bülten (Kreis Peine), Studium der Sozialwissenschaften in Göttingen; seit 1977 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen.

Angelika Schacht, geb. 1955, nach Abschluß der mittleren Reife und einer Ausbildung zum Bürokaufmann bei der Mannesmannröhren-Werke AG in Duisburg-Huckingen, arbeitet sie dort seit 1973 als Bürokauffrau und ist seit 1977 Betriebsratsmitglied, Mitglied des Angestelltenausschusses und der Vertreterversammlung der IG Metall Duisburg.

Egon Schäfer, geb. 1939 in Stockstadt (Main), nach dem Besuch der Volks- und Realschule Lehre als Starkstromelektriker, ist seit 1962 hauptamtlich bei der IG Chemie - Papier - Keramik beschäftigt, seit 1982 deren Stellvertretender Vorsitzender und verantwortlich für den Vorstandsbereich Finanzen - Angestellte.

Günter Volkmar, geb. 1923 in Essen, ist seit September 1980 Erster Vorsitzender der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen.

Frage: Neuere Arbeitsmarktuntersuchungen belegen einen überproportionalen Anstieg der Arbeitslosigkeit unter Angestellten im Vergleich zu den Arbeitern. Welche Ursachen hat diese Entwicklung? Und steht die hohe Angestelltenarbeitslosigkeit nicht im Widerspruch zu einer andauernden Tendenz der Verlagerung von Beschäftigung in Richtung Dienstleistungssektor?

Baethge: Man sollte sich von aktuellen Zahlen nicht zu sehr irritieren lassen. Ein Monatsanstieg, selbst ein Ein-Jahres-Anstieg signalisieren keinen neuen Trend.

---

\*Auszug aus einem mehrstündigen Gespräch, das am 29. August 1985 in Düsseldorf geführt wurde. Für die Redaktion nahmen Ingeborg Wahle-Homann und Ulf Imiela daran teil.

Trotz der Rationalisierungsbewegung des letzten Jahrzehnts und trotz Wirtschaftskrise ist noch immer ein relatives Ansteigen des Gewichts der Angestellten gegenüber den Arbeitern zu verzeichnen. Diese Entwicklung wird von zwei Prozessen getragen: Zum einen gibt es eine „degressive Expansion“ der Angestellten in den prosperierenden Dienstleistungsbereichen, vor allen Dingen bei Banken und Versicherungen, aber auch bei Industrieverwaltungen. Der Begriff „degressives“ Wachstum kennzeichnet dabei die erheblichen Rationalisierungseffekte im Angestelltenbereich. Andererseits liegt die höhere Rationalisierungs- und Krisenbetroffenheit nach wie vor bei den Arbeitern. Durch die Ausdehnung von automatischen Handhabungssystemen sind gerade hier auch noch weitere Rationalisierungen zu erwarten. Dieser beschäftigungsstrukturelle Befund darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß es auch im Angestelltenbereich zu erheblichen, in erster Linie allerdings fiktiven, Freisetzungen gekommen ist. Es gibt keinen Grund zu der Annahme, daß die neuen Technologien gerade im Angestelltenbereich mehr Arbeitsplätze schafften als wegrationalisierten. Daß über diese Tatsache so wenig Klarheit besteht und daß Prognosen außerordentlich schwer anzustellen sind, liegt daran, daß es bei den Angestellten bisher nicht zu so dramatischen Freisetzungen gekommen ist, wie es sie in Einzelbereichen der Industrie immer wieder gab und gibt. Der eigentliche Beschäftigungseffekt liegt vielmehr darin, daß sich die Geschäftsvolumen innerhalb des Dienstleistungsbereichs überproportional zur Personalentwicklung ausweiteten. Das heißt, wir können für die Zukunft nicht mehr mit einer Expansion der Beschäftigung im Angestelltenbereich rechnen, sondern werden uns auch dort mit relativen Freisetzungen zu befassen haben. An einigen Stellen zeichnet sich diese Entwicklung schon ganz klar ab. Gerade der Einzelhandel hat in den letzten Jahren erheblich Personal abgebaut. Doch die tatsächlichen Abbaueffekte beim Einzelhandel konnten in den Personalstatistiken nicht hinreichend belegt werden, da die Zahl von Teilzeit- bis hin zu ungeschützten Arbeitsverhältnissen ungemein zugenommen hat. Die reinen Kopffzahlen beschönigen also oft die tatsächlichen Rationalisierungseffekte.

Frage: Der Dienstleistungssektor wird demnach künftig die Arbeitsplätze, die in der Industrie abgebaut werden, nicht mehr auffangen können?

Baethge: Er fängt sie schon seit einigen Jahren nicht mehr auf. Die alte These, die auch heute immer wieder von Arbeitsmarkttheoretikern und Politikern in die Diskussion gebracht wird, wonach durch die Ausweitung der Dienstleistungen eine Kompensation für Rationalisierungen im Produktionsbereich erzielt werde, stimmt nicht mehr. Sie wird zukünftig noch weniger stimmen, weil man in den Angestelltenbereichen ganz klar Zentren der Rationalisierung ausmachen kann. Bisher betroffen waren vor allem relativ unqualifizierte Hilfskräfte, der Gesamtbereich der Textverarbeitung sowie bestimmte Arten von einfacher Sachbearbeitung. Nunmehr haben wir auch bei der qualifizierten Sachbearbeitung den Einsatz neuer Technologien zu erwarten. Damit wird sich dieser bisher expandierende

Bereich nicht mehr oder nur noch begrenzt ausweiten. Selbst der EDV-Bereich, der seinerseits rationalisierend wirkt, wird heute weiter durchrationalisiert. Die tatsächlichen Effekte der neuen Technologien im Angestelltenbereich sind deswegen heute noch nicht voll erkennbar, weil bislang im Grunde nur die direkte Substitution menschlicher Arbeit durch EDV-Systeme betrachtet wird, aber noch nicht das, was indirekte Maßnahmen bewirken, z. B. neue Formen von Managementinformationssystemen, die auch andere Steuerungen von betrieblichen Abläufen und von Organisation von Funktionsprozessen erlauben. Ich denke, daß die auf diese Weise erreichte mittelbare Substitution erst in den nächsten Jahren voll greifen wird. Unsere Prognose geht daher eindeutig dahin: Keine Kompensation des Dienstleistungsbereichs mehr für Verluste von Arbeitsplätzen in der Industrie in den kommenden Jahren.

Volkmar: Ich habe den Eindruck, daß gewisse Beurteilungen über die Zukunft der Angestellten von Status-quo-Vorstellungen abgeleitet werden. Das halte ich für falsch. Wir argumentieren, daß die Kaufhäuser in den letzten Jahren ihre Beschäftigtenzahlen um 20 Prozent reduziert haben. Insgesamt ist jedoch die Zahl der Beschäftigten im Handel von 1972 bis 1982 etwa gleich geblieben. Das bedeutet, daß innerhalb der Branche selbst Veränderungen eingetreten sein müssen. Die Warenhäuser schrumpfen, andere Handelstypenbereiche haben zugenommen. Ich bin der Meinung, daß die Beschäftigtenzahlen in den Dienstleistungsbereichen nicht nur relativ, sondern sogar absolut zunehmen werden. Dies wäre auch wünschenswert. Es wird eine zentrale gewerkschaftliche Aufgabe der Zukunft sein, Arbeit in solchen Bereichen auszudehnen bzw. neue Arbeitsmöglichkeiten dort zu schaffen, wo heute noch ein Mangel besteht. Der gesamte Bereich von sozialen Dienstleistungen beispielsweise ist ja längst nicht hinreichend ausgefüllt, und die Frage ist, ob es gelingt, dort Aufgabenfelder auszuweiten und zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen. Ich bin davon überzeugt, daß uns dies auf Dauer gelingen muß.

Natürlich trifft für bestimmte Teilbereiche bei Banken und Versicherungen, wie überhaupt im gesamten Zahlungsverkehr zu, daß die einfachen Dienstleistungen zurückgehen. Und trotzdem bleibt festzuhalten, daß die Gesamtzahl der Beschäftigten bei Banken und Versicherungen von 743000 im Jahr 1972 auf 899000 im Jahr 1982 gestiegen ist. Wie Baethge vermag auch ich hier tendenziell keine riesenhaften Veränderungen und ebenso wenig Zuwachsmöglichkeiten in absehbarer Zeit zu erkennen. Allerdings vermute ich sie anderswo. Stark ausgedehnt haben sich z. B. der Außendienst oder auch die Beratung. Ebenfalls ist eine Ausweitung des Dienstleistungsangebots auf Feldern zu beobachten, die es vorher gar nicht gab.

Es gibt allerdings Bereiche, in denen Produktivitätszuwächse nicht in dem gleichen Umfang erreicht werden können wie in der Produktion oder auch in Teilen

der Verwaltung. Bei einer Vielzahl von Aufgaben bleibt die menschliche Arbeitskraft gefragt.

Oberbeck: Auch wir haben bei unseren Untersuchungen festgestellt, daß bisher in den kaufmännischen Kernbereichen, in der Industrieverwaltung, bei Handel, Banken und Versicherungen in der Tat die Kundenberatung, die qualifizierte Kreditsachbearbeitung, das qualifizierte Verkaufsgeschäft zugenommen haben. Wir kommen jedoch zu einer anderen Bewertung dieser Entwicklung. Dadurch, daß sich die Rationalisierungsdynamik seit einigen Jahren verändert und mittlerweile auch diese Bereiche ergriffen hat, wird die *interne* Kompensation künftig nicht mehr funktionieren. Das liegt nicht daran, daß beispielsweise die Kundenberatung zunehmend automatisiert wird, sondern ist vielmehr darin begründet, daß relativ einfache Teilfunktionen dieses Gesamtkomplexes stärker auf die Maschine übertragen werden, so daß mehr Zeit für das eigentliche qualifizierte Beratungsgeschäft zur Verfügung steht. Der einzelne Angestellte kann also sehr viel mehr an Fällen in seinem verfügbaren Zeitbudget erledigen als bisher. Insbesondere deshalb wird der interne Ausgleich, d. h. die Zunahme qualifizierterer Angestelltentätigkeiten, wie wir sie in den letzten zehn Jahren beobachten konnten, durch die ein Großteil der wegrationalisierten einfachen Angestelltentätigkeiten aufgefangen wurde, nicht mehr funktionieren. Wir erwarten deshalb eher einen Trend zur Stagnation, gerade auch in den quantitativ relevanten kaufmännischen Bereichen, vielleicht sogar einen Rückgang der Angestelltenbeschäftigung.

Eine Anmerkung noch zum Banken- und Versicherungsbereich: Die Beschäftigtenzahlen steigen hier zusammengenommen zwar noch leicht an, doch sollte man dabei bedenken, daß parallel dazu eine ungeheure Expansion der Finanzdienstleistungen stattgefunden hat. Bemerkenswert ist für uns nicht die Tatsache, daß die Beschäftigung hier leicht zugenommen hat, sondern vielmehr, daß es in den Finanz- und Assekuranzdienstleistungsbereichen heute womöglich zwischen 100000 und 200000 Arbeitsplätze mehr geben könnte angesichts der Ausdehnung der Geschäftsvorfälle. Erst so entsteht ein realistisches Bild von den fiktiven Rationalisierungseffekten in diesen Branchen. Und ein letztes dazu: Da die Rationalisierungsreserven hier längst nicht ausgeschöpft sind, werden sich in diesen prosperierenden Dienstleistungsbereichen auch zukünftig Wachstumszahlen bei den Geschäftsvorfällen kaum in einem nennenswerten Anstieg von Beschäftigung widerspiegeln.

Volkmar: Ich habe den Eindruck, daß gelegentlich Angstvorstellungen die Beurteilung der Zukunft bestimmen. Man sollte sich nach meiner Auffassung realistisch auf die kommenden Veränderungen einstellen. Und die gewerkschaftliche Aufgabe sehe ich darin, voranzugehen, neue Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen und mehr Leistungen, wie z. B. verbesserte und ständige Weiter- und Fortbildungsmög-

lichkeiten, zu erbringen. Technische Entwicklung wird sich nicht nur in der Zukunft vollziehen, es gab sie auch schon in der Vergangenheit mit unterschiedlichem Tempo und in unterschiedlicher Qualität. Wir haben vielfach die Vorstellung gehabt, technische Entwicklungen gingen immer mit Abqualifizierung einher. Wäre es nicht sinnvoll zu erreichen, daß durch entsprechende Maßnahmen eben keine Abqualifizierung, sondern sogar eine Höherqualifizierung eintritt, und zwar dergestalt, daß sie dem einzelnen zugute kommt? Vielen Angestellten scheint nicht bewußt zu sein, wie sehr es auf ihr eigenes Engagement ankommt, um ihre normalen und berechtigten persönlichen Interessen durchsetzen zu können. Darauf weise ich seit Beginn meiner gewerkschaftlichen Arbeit hin. Nicht von ungefähr hat sich seit Anfang der 70er Jahre die Zahl der damals rund 150000 Beschäftigten im privaten Dienstleistungsgewerbe, die bei HBV organisiert waren, auf über 360000 verdoppelt. In dieser Zeit konnten auch wesentliche Verbesserungen erreicht werden, z. B. die Anbindung an das Tarifgefüge der übrigen Wirtschaft, wodurch sich die Bezahlung zusätzlich verbessert hat. Natürlich verändern sich die Strukturen, es kommt darauf an, sie zu beherrschen.

Schäfer: Auch ich glaube nicht, daß Arbeitsplätze, die im gewerblichen Bereich verlorengehen noch durch Umschichtungen im Angestelltenbereich ersetzbar sein werden. Zwar haben wir in den noch wachsenden Bereichen der chemischen und kunststoffverarbeitenden Industrie nicht nur eine relative, sondern auch eine absolute Zunahme von Angestellten zu verzeichnen, aber überall, wo es strukturelle Probleme gibt oder expandierende Märkte nicht zu erwarten sind, hat die Zahl der Angestellten sehr deutlich abgenommen. Ich nenne als Beispiel die Mineralölindustrie, die Kautschukindustrie, die Papierindustrie oder auch die gesamte feinkeramische und Steine-Erden-Industrie. Wir gehen auch nicht davon aus, daß in den noch expandierenden Branchen im Laufe der nächsten zehn bis 15 Jahre deutlich Steigerungen zu erwarten sind. Das ist allerdings eine Annahme, die vom Status-quo ausgeht und mögliche grundlegende Strukturveränderungen nicht berücksichtigen kann. Ein Teil der positiven Angestelltenentwicklung in der chemischen Industrie ist zum Beispiel eindeutig darauf zurückzuführen, daß man den Forschungsinvestitionen — das sind personalintensive Investitionen — größeres Gewicht beigemessen hat. Wenn es gelingen könnte, dieses Forschungspotential nicht nur zu erhalten, sondern weiter auszubauen, dann wäre das ein die Arbeitsplätze in der chemischen Industrie stabilisierendes Element. Hinzu kommt, daß gerade Investitionen im Forschungsbereich auch Investitionen in hochqualifizierte Arbeitsplätze sind. Ohnehin haben wir bei der chemischen Industrie nie das Problem von Dequalifikation in einem relevanten Umfang gehabt, sondern - von einigen Ausnahmen abgesehen - per Saldo eigentlich immer eine höhere Qualifizierung gehabt. Ich will das an einem Beispiel erläutern: In der chemischen Produktion gab es nicht den Trend zu weniger qualifizierter Arbeit aufgrund von Automatisierung, sondern genau umgekehrt: Während am Anfang die Chemieproduktion harte Muskel- und Knochenarbeit war, ist sie durch die neuen Techno-

logien zu einer anspruchsvollen Produktion geworden, so daß im gewerblichen Bereich eine ständige Höherqualifizierung stattgefunden hat, auch mit eindeutig besserer Bezahlung und höherer Eingruppierung in den Tarifen. Parallel dazu entwickelten sich im Angestelltenbereich im Grunde immer höhere Anforderungen an das Marketing, an die Anwendungstechnik, an die Forschung, was wiederum mit höheren Qualifikationen verbunden war. So gesehen spielt die chemische Industrie als zukunftssträchtige Industrie vielleicht ein bißchen eine Außenseiterrolle.

Schacht: Aus betrieblicher Sicht kann ich die Grundtendenz des bisher Gesagten unterstützen, möchte aber klar sagen, daß die größten Auswirkungen der Rationalisierungswelle bisher die Arbeiter zu spüren bekommen. Ich spreche jetzt für die Beschäftigten in der Stahlindustrie. Der Betrieb, aus dem ich komme, hat seine Beschäftigtenzahl von über 9000 auf 6000 abgebaut. Der größte Teil davon sind Arbeiter gewesen. Zur Zeit stehen wir vor einer neuen Situation: Die technischen Neuerungen der vergangenen Jahre haben eine gewisse Übergangszeit benötigt und schlagen jetzt voll durch. Von dieser Entwicklung werden nun auch Angestellte erfaßt, insbesondere Datentypistinnen, Lohnschreiber und die Beschäftigten in der betrieblichen Produktionsplanung, also Arbeitnehmer, die gewisse Kenntnisse haben, die man heute durch technische Geräte ersetzen kann. Im Augenblick sind wir in der Lage, diese Tendenz durch Vorruhestandsregelungen abzufangen, weil wir in der Stahlindustrie, gerade auch bei Mannesmann, noch einen großen Anteil der Belegschaft haben, der über 55 Jahre alt ist. Aber wenn dieses Potential der Älteren weg ist, haben wir eigentlich gar keine Möglichkeiten mehr, die jüngeren Jahrgänge, deren Arbeitsplätze wegrationalisiert werden, im Betrieb an anderer Stelle unterzubringen. Wir können keine neuen Arbeitsplätze schaffen und alle anderen, die noch vorhanden sind, kommen nur für weniger Qualifizierte in Frage. Qualifizierte Arbeitsplätze fallen allmählich weg.

Baethge: Zum Stichwort Angstvorstellungen. Auch wir bemühen uns, in unseren Arbeiten deutlich zu machen, daß die Rationalisierungseffekte keine galoppierenden sind. Wir sollten keineswegs mit einer lähmenden Angst auf die neuen Technologien starren und davon ausgehen, daß das menschenleere Büro die Form des Jahres 1990 sein wird. Die Entwicklungsdynamik in den Dienstleistungsbereichen ist sehr viel langsamer, als gerade auch Hersteller mit der Annoncierung von hohen Produktivitätseffekten voraussagen. Daß heißt auch, daß z. B. für die Gewerkschaften durchaus Interventionsmöglichkeiten da sind, daß also Strukturpolitik und Arbeitszeitpolitik betrieben werden können. In diesem Punkt unterscheiden wir uns ganz erheblich von sehr vielen Schwarzmalern, die nur Angst produzieren. Allerdings können wir nicht übersehen, daß aufgrund der Stagnation der Beschäftigtenentwicklung in den Dienstleistungsbereichen die Zahl derjenigen wächst - auch demographisch bedingt -, die auf den Arbeitsmarkt drängen. Das dramatisiert die gegenwärtige Situation ganz erheblich, weil nämlich der

Anstieg der Qualifikationsanforderungen es denjenigen erschwert, die von außen in die Betriebe hinein wollen. Durch außerbetriebliche Weiterqualifizierungsmaßnahmen allein ist dieses Problem nicht zu lösen, denn die wesentlichen Zentren der Weiterbildung liegen in den Betrieben selbst.

Nach unseren Untersuchungen stellt sich die gegenwärtige Situation im Angestelltenbereich etwa folgendermaßen dar: Wir können für den mittleren Angestelltenbereich feststellen, daß Dequalifizierung zwar in einzelnen Bereichen und in einzelnen Berufsgruppen auftritt, sicherlich mit besonderem Gewicht bislang im Handel, bei bestimmten Tätigkeiten in Versicherungen, z. B. bei solchen Funktionsgruppen wie etwa Korrespondenten in Vertragsverwaltungen, Disponenten in den Industrieverwaltungen, unteren Sachbearbeitern, die allesamt Zuarbeit zu qualifizierterer, marktbezogener Sachbearbeitung zu leisten haben. Erkennbar ist eine arbeitsorganisatorische Abtrennung dieser Zuarbeiten von qualifizierter Sachbearbeitung, die mit dequalifizierenden Tendenzen einhergeht. In den Kernbereichen von Sachbearbeitungstätigkeit, soweit das bislang absehbar ist, läßt sich jedoch eher eine Tendenz zur breiteren und intensiveren Aktualisierung von Fachqualifikation erkennen. Das hängt damit zusammen, daß die neuen Technologien unseres Erachtens nicht mehr das Modell tayloristischer Arbeitsteilung weiterführen, sondern eher von einem Modell der Verbreiterung von Aufgabenspektren, der Erweiterung von Kompetenzen und von der Integration unterschiedlicher Arbeitsschritte in einem Arbeitsablauf ausgehen. Das läßt sich etwa im Kreditbereich der Banken oder bei der Kundenberatung nachweisen, unter anderem durch die Überwindung der Spartengliederung, wie auch bereits im Bereich der Versicherungen durch Tendenzen zur Integration auf Allround-Sachbearbeitung und nicht zuletzt in den Industrieverwaltungen durch Erweiterung der zu betreuenden Warengruppen im Einkauf, aber auch im Verkauf. Damit verbunden ist etwas, was in den Gewerkschaften sehr lange falsch eingeschätzt wurde, nämlich, daß es nicht zu einer einseitigen Verlagerung von Fachqualifikation zu nur technischen oder EDV-Qualifikationen kommt, sondern daß heute beides gefordert ist. Die Diskussion, etwa um die Neuordnung der kaufmännischen Berufe, ist unseres Erachtens in diesem Punkt früher oft falsch geführt worden, weil zu sehr nur auf Breitenqualifikation und nicht auf Fachqualifikation geachtet wurde. Gerade bei intensiverem Einsatz der neuen Technologien kommt es aber eher zu einer Stabilisierung und sogar zu einer Renaissance der Fachqualifikation in den Kernbereichen von Angestelltenarbeit. Das heißt natürlich, daß Forderungen nach Weiterqualifizierung ein hohes Gewicht behalten.

Volkmar: Dies auch durchzusetzen, macht für mich das zentrale Problem aus. Forderungen allein nutzen noch gar nichts. Sie müssen zum Gegenstand von Verhandlungen gemacht werden, und auch die Unternehmer müßten erkennen, daß die Qualifikationsanforderungen, die wir zu Recht stellen, für sie ebenfalls von Vorteil sind. Wir sollten die technische Entwicklung nutzen, um für unsere Kollegen

die Gehälter zu erhöhen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Altersversorgung auszubauen. Darin sehe ich nach wie vor Ziel- und Stoßrichtung gewerkschaftlichen Handelns. Überall, wo Forderungen nicht nur angemeldet, sondern zum Gegenstand von Verhandlungen und Regelungen gemacht worden sind - etwa bei der Chemie, im öffentlichen Dienst, aber auch bei Banken und Versicherungen -, können wir gewerkschaftliche Erfolge verzeichnen. Als Voraussetzung gehört natürlich dazu, daß noch mehr Angestellte sich gewerkschaftlich organisieren.

Schäfer: Es ist gut, daß hier Einigkeit darüber besteht, daß man gewerkschaftliche Angestelltenarbeit, die auch darauf zielt, neue Mitglieder zu gewinnen, nicht mit Horrorediskussionen über neue Technologien machen kann. Auch gegenüber der Öffentlichkeit wird man immer wieder herausstellen müssen, daß Arbeitszeitverkürzungen, längerer Urlaub, höhere Löhne und Gehälter ohne technischen Fortschritt nicht finanzierbar wären.

Horrorvisionen bringen in der aktuellen Situation im Betrieb auch deshalb nichts ein, weil z. B. in der chemischen Industrie das Management im Regelfall eine so gute Einführungsstrategie entwickelt hat, daß fast immer eine hohe Akzeptanz bei den betroffenen Angestellten feststellbar ist. Neue Technologien werden eben nicht oktroyiert, sondern man spricht vorher mit den Betroffenen darüber, daß beispielsweise ein neues Textverarbeitungssystem eingeführt werden soll. Man entwickelt zusammen mit den betroffenen Angestellten diese Gedanken, man bespricht mit ihnen die besten technischen Mittel. In der meist ziemlich langen Einführungsphase wird oft auch deutlich, daß nicht Arbeitsplätze verschwinden, sondern teilweise sogar mehr Personal benötigt wird. Modernes Personalmanagement sorgt in der Einführungsphase auch dafür, daß die entsprechende Aus- und Weiterbildung stattfindet und daß einzelne notwendige Umsetzungen im Betrieb vernünftig abgewickelt werden. Es verwundert daher nicht, daß die Mehrheit der Angestellten in der chemischen Industrie neue Technologien meist weitgehend akzeptiert. Und wenn die Einführung neuer Technologien mit weiterer Qualifizierung, mit einem sicheren Arbeitsplatz für die Zukunft und im Regelfall auch mit höherem Einkommen verbunden ist, wäre es doch fatal für die gewerkschaftliche Angestelltenpolitik, gegen derartige Technologien zu opponieren. Viel wichtiger scheint es mir zu sein, die Angestellten, etwa mittels zielgruppenorientierter gewerkschaftlicher Arbeit, zu motivieren, die Einführung neuer Technologien selber aktiv zu begleiten, damit eben nicht nur die Optimierung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses im Vordergrund steht, sondern die neuen Technologien auch Vorteile für die Beschäftigten mit sich bringen. Zur Zeit fehlt in Betrieben noch der gewerkschaftliche Druck, um den richtigen Ansatz in einem wichtigen Teilbereich, nämlich bei der Aus- und Weiterbildung, im gewerkschaftlichen Interesse mitzubestimmen. In den relevanten Betrieben gibt es sehr differenzierte und qualifizierte Aus- und Weiterbildungssysteme zur Optimierung der Lei-

stungen von Angestellten. Allerdings haben die Angestellten selber nur einen sehr geringen Einfluß auf Zugang und Inhalte.

Frage: Wie steht es mit der Akzeptanz von neuen Technologien bei Angestellten im betrieblichen Alltag?

Schacht: So schön wie in der chemischen Industrie läuft es bei uns nicht. Gespräche über neue Technologien werden bestenfalls mit Gruppenleitern geführt und nicht mit denjenigen, die später davon betroffen sind. Allerdings begreifen auch bei uns die Angestellten allmählich, daß diese technischen Neuerungen nicht zu verhindern sind. Man kann also mit ihnen nicht mehr so diskutieren, als sei alles sehr schlimm und als müsse man versuchen, die neuen Technologien zu verhindern. Sie erkennen sehr wohl, daß hier eine notwendige Veränderung kommt, und daß man mitgehen muß, um nicht auf der Strecke zu bleiben.

Noch eine kleine Bemerkung zum Verhalten des Managements und zu der Frage, wie es in der Lage ist, die Akzeptanz der Angestellten zu fördern. Dies geschieht ganz häufig mit massivem Druck: Die meisten Beschäftigten sind ja gewillt, sich weiterzubilden. Aber bisher gibt es vielfach in den Betrieben noch keine vernünftigen Konzepte innerbetrieblicher Weiterbildung. Man stützt sich daher auf außerbetriebliche Weiterbildung. Die Leute sollen die Veranstaltungen während ihrer Freizeit und nicht — wie es vernünftig wäre — gegen ein Entgelt im Rahmen ihrer Arbeitszeit besuchen. Wer das dreimal ablehnt, dem wird dezent mitgeteilt, daß der neue Arbeitsplatz wahrscheinlich wohl nicht mit ihm besetzt werden könne, da er ja nicht über die entsprechenden Kenntnisse verfüge.

Baethge: Sicher sollte man die Bedingungen in der chemischen Industrie nicht verallgemeinern. Aber auch wir kommen zu dem Ergebnis, daß es bei Angestellten kein Maschinenstürmerbewußtsem gegenüber den neuen Technologien gibt. Sorgen und Ängste gibt es allerdings bei vielen. Sie beziehen sich im wesentlichen auf das Problem verstärkter Kontrollmöglichkeiten und auf die Situation der älteren Angestellten, die nicht wissen, ob sie mit der technischen Entwicklung mithalten können. So hoch die Bereitschaft zur Zustimmung für technische Neuerungen bei vielen Angestellten auch sein mag, sie fühlen sich doch dadurch unter Druck gesetzt, gerade in einer Situation, wo sich in den zentralen Dienstleistungsbereichen eine deutliche Reduktion von beruflichen Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten auch für qualifizierte Angestellte abzeichnet.

Oberbeck: Ich bin nicht der Ansicht, daß Arbeitgeber und Management die Angestellten in die Einführung neuer Technologien einbeziehen, um deren Akzeptanz zu steigern. Wir haben es vielmehr in den qualifizierten Angestelltenbereichen mit einem Technisierungsprozeß zu tun, der auf Funktionen zielt, die samt und sonders marktbezogen sind. Sie sind also nicht mehr innerbetrieblich abgrenzbar.

Daraus folgt für die Betriebe, daß sie mehr als je zuvor aus objektiven Gründen auf die Auswirkungen weiterer Technisierungsstrategien auf Marktstrukturen, Marktbeziehungen usw. Rücksicht nehmen müssen. Um es an einem Beispiel deutlich zu machen: Wir verfügen heute über ein Technikpotential, mit dem alle Bank- und Zahlungsgeschäfte weitgehend automatisiert werden könnten. Auch das Selbstbedienungskonzept könnte vom technischen Potential her schon sehr viel weiter entwickelt sein. Die Banken haben es aber aus ihrer unternehmerischen Strategie heraus nicht weiter forciert und werden dies, nach unserer Einschätzung, auch nicht tun, weil sie sich damit eines entscheidenden Marktvorteils z. B. gegenüber den Versicherungen begeben würden. Sie verlören die Möglichkeiten, relativ häufig den Kunden direkt ansprechen zu können, der ja jetzt regelmäßig die Bankfilialen aufsucht. Daher stellen wir fest, daß, je umfassender der Rationalisierungsprozeß wird und je mehr qualifizierte Funktionsbereiche in ihn aufgenommen werden, die Unternehmen um so mehr gezwungen sind, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Technik, auf die sie zurückgreifen, sich auf die Marktstrukturen verändernd auswirken kann, z. B. auf Kundenverhalten, auf Geschäftsbeziehungen usw. Man kommt daher zu einer falschen Einschätzung der gegenwärtigen Rationalisierungsdynamik, wenn man davon ausgeht, wie das im Gewerkschaftsbereich noch häufig der Fall ist, daß die Technik immer billiger wird, immer besser einzukaufen ist und daß gleichzeitig, wenn eine Investitionsentscheidung getroffen wurde, ein Konzept von außen in den Betrieb mitgeliefert wird. Dies war das Prinzip, nach dem in den 60er und 70er Jahren in den einfachen Funktionsbereichen verfahren wurde, als anstelle einfacher Angestelltentätigkeiten Maschinen gesetzt wurden. Die Textverarbeitung ist hierfür das beste Beispiel. Doch heute sind vor allem mittlere und größere Betriebe darauf angewiesen, das Technikpotential ihrem betrieblichen Rahmen anzupassen und ein den jeweiligen Marktbeziehungen angepaßtes Rationalisierungskonzept zu entwickeln. Die wesentliche Entwicklungsarbeit liegt also in den Betrieben und nicht bei den Herstellern. Das eröffnet gleichzeitig in ganz anderer Weise Interventionschancen als bisher behauptet oder unterstellt wurde. Wir erkennen lediglich eine Ausnahme in bestimmten Wirtschaftsbereichen, wo der Trend zu überbetrieblichen Technikzentren zunimmt und der Einzelbetrieb von überbetrieblichen Buchungs- oder Technikzentralen bedient wird. Bestes Beispiel hierfür sind die Banken. Wo also innerhalb eines Einzelunternehmens nicht mehr an der Weiterentwicklung von Techniknutzung gearbeitet wird, sondern wo dies flächendeckend von regionalen Zentren gemacht wird, ist von betrieblicher Seite kein Handlungsinstrumentarium mehr gegeben. Das ist bisher jedoch noch die Ausnahme.

Schäfer: Was ich zum Thema Akzeptanz gesagt habe, gilt natürlich im wesentlichen für die Großbetriebe der chemischen Industrie. Wir haben in vielen Veranstaltungen festgestellt, daß zumindest die IG Chemie den technischen Sachverstand nicht besitzt, um jede einzelne neue Technologie in all ihren technischen, sozialen und arbeitsplatzmäßigen Auswirkungen zu beschreiben. Wir sind auch

nicht in der Lage, die Forscher oder die Wissenschaftler dafür zur Verfügung zu stellen. Wir haben festgestellt, daß wir das größte Potential an Sach- und Fachverstand in unseren betroffenen Mitgliedern haben. Und wenn es uns gelingt, ein gewerkschaftliches Konzept in die Praxis umzusetzen, bei dem die Betroffenen selbst als Fachleute aktiv in den Prozeß der Einführung neuer Technologien einbezogen sind, dann führt das nach meiner Ansicht auch zu organisatorischen Erfolgen. Es gibt nur wenige Beispiele, wo wir über unsere Berufsgruppenarbeit spezifische Rationalisierungsfragen aufgegriffen haben. Ein positives Beispiel ist die Erarbeitung eines Konzeptes zum Einsatz von Analyseautomaten im Bereich des Labors. Eine solche Konzeptentwicklung ist im Grunde eine sehr gute Grundlage für die Arbeit im Betrieb: Die Betroffenen können es begleiten, man kann gewerkschaftliche Anregungen geben, z. B. im Hinblick auf das Anlernen und die Aus- und Weiterbildung der betroffenen Laboranten oder auch zum Abschluß einer Betriebsvereinbarung über Art und Weise, wie das Weiterbildungskonzept organisiert werden kann, damit jeder die gleichen Chancen hat. Theoretisch sind wir schon ein ganzes Stück vorangekommen, wir wissen, was wir wollen. Es fehlt uns im Grunde an den Aktivisten im Betrieb. Die praktische Umsetzung wird eine erhebliche Arbeit über viele Jahre sein, wird hoher Anstrengungen in den Organisationen bedürfen, ist viel schwieriger als die Entwicklung oder Niederschrift eines Konzeptes.

Volkmar: In diesem Zusammenhang sollte das Stichwort „qualitative Tarif politik“ fallen, weil es hier entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Man muß sie nur erkennen und nutzen. Und die Gewerkschaften haben da bisher schon einiges getan. Wir haben auf die sozialen Aufgaben aufmerksam gemacht, die im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien gelöst werden müssen. Wir haben konkrete Forderungen entwickelt, etwa an die Berufsausbildung, um die Entwicklung sozial zu steuern und die mit ihr gegebenen Chancen auch für die Arbeitnehmer zu nutzen. Hinzu kommt, daß Informations-, Beteiligungs-, Weiterbildungsansprüche tarifvertraglich geregelt worden sind. In Zukunft müssen verstärkt Regelungen getroffen werden, die ausschließen, daß Massenentlassungen stattfinden. Wir haben vor 20 Jahren Rationalisierungsabkommen abgeschlossen, in denen im Fall von Kündigungen vorrangig Abfindungen vereinbart wurden. Das war zu jenem Zeitpunkt gar nicht falsch, weil es keine Arbeitslosigkeit gab. Der einzelne konnte davon für sich profitieren. Heute haben wir es mit einer veränderten Situation zu tun, und es müssen von daher zum Teil ganz andere Ansprüche geregelt werden, z. B. Weiterbildungsansprüche für einen Großteil derjenigen, die von Entlassungen bedroht sind.

Frage: Die bisherige Diskussion hat ergeben, daß man mit Horrorvisionen Angestellte nicht für die gewerkschaftliche Arbeit gewinnen kann, daß Angestellte die technische Entwicklung widersprüchlich wahrnehmen und daß es notwendig ist, sie in den Gestaltungsprozeß einer sozialen und humanen Technikanwendung ein-

zubeziehen. Erklärt aber das bisher in den Gewerkschaften eher vorherrschende Negativ-Szenario im Hinblick auf die technische Entwicklung allein die Vorbehalte von Angestellten gegenüber den Gewerkschaften?

Volkmar: Es gibt bei Angestellten tatsächlich ein paar Vorbehalte gegenüber den Gewerkschaften, die ich mit dem Stichwort „Angestelltenmentalität“ umreißen möchte. Ich will das hier nicht weiter vertiefen. Ich bin aber der Meinung, daß sich die Situation der Angestellten in vieler Hinsicht der der Arbeiter angenähert hat und, auch vor dem Hintergrund der technischen Veränderungen, immer mehr Angestellten bewußt wird, daß sie Arbeitnehmer wie alle anderen auch sind. Allerdings denke ich auch, daß die Gewerkschaften ihre Aufgabe, Voraussetzungen zu schaffen, um Angestellte genauso zu organisieren wie Arbeiter, bisher nicht hinreichend erkannt und wahrgenommen haben. Nicht von ungefähr tummeln sich immerhin rund 500000 Angestellte in der DAG. Es hat auch Zeiten gegeben, wo Gewerkschaften des DGB gesagt haben: „Mit Angestellten haben wir nichts zu tun!“ Die Notwendigkeit, Angestellte in die gewerkschaftliche Arbeit einzubeziehen und ihre Interessen aufzugreifen, ist eigentlich am stärksten von der IG Chemie erkannt worden. Viele Gewerkschaften haben Angestellte ein bißchen als fünftes Rad am Wagen angesehen und jedenfalls keine nennenswerten Kräfte darauf konzentriert.

Trotz der konservativen Grundstruktur in unserem Organisationsbereich bemühen wir uns bei der HBV seit Jahren darum, die Kollegen anzusprechen, ihre Probleme zu erkennen und aufzugreifen, damit wir die Interessierten motivieren können, an der Bewältigung ihrer eigenen Probleme selbst mitzuwirken. Dadurch haben wir es mittlerweile geschafft, das Verhältnis HBV/DAG zu unseren Gunsten zu verändern: Es steht heute ungefähr zwei zu eins für uns. Das war kein Zauberkunststück, sondern ist das Resultat einer Arbeit, bei der wir die Interessen der Beschäftigten umfassend berücksichtigt haben. Dazu gehören natürlich nicht nur ihre durchaus vorhandenen politischen, sondern auch ihre tarif politischen Interessen. Wir bemühen uns also, die gesellschaftspolitischen mit den sozialen Interessen zu verknüpfen. Dabei müssen wir immer von den unmittelbaren Interessen der Beschäftigten selber ausgehen und diese in die gewerkschaftliche Arbeit einbeziehen, so daß klar wird, wie diese Interessen in einem Gesamtkonzept aufgehoben sind.

Frage: Können wir noch einen Moment bei der Frage bleiben, warum sich so wenig Angestellte in den Gewerkschaften organisieren?

Schäfer: Es gibt meines Erachtens hunderte von Gründen ganz unterschiedlicher Art, je nach Alter, Beruf, Betrieb, betrieblichen Strukturen usw. Und deshalb ist die Frage, wie mehr Angestellte zu organisieren sind, auch nicht mit einem globalen Wurf, mit einer großen Konzeption von oben, zu beantworten. Angestellte

sind vielmehr über die konkreten Probleme, die sie haben und die sehr unterschiedlich sind, anzusprechen. An eine besondere Angestelltenmentalität glaube ich nicht. Wir stellen fest, daß beispielsweise die Gräben zwischen hochqualifizierten Produktionsarbeitern und technischen Angestellten im Betrieb im Grunde genommen vielfach überhaupt nicht vorhanden sind, daß es aber Differenzen zwischen technischen und kaufmännischen Angestellten im Betrieb geben kann. Andererseits gibt es durchaus Unterschiede zwischen hochqualifizierten Produktionsarbeitern und technischen Angestellten, soweit sie nicht in der Produktion, sondern in der Forschung beschäftigt sind. Es kommt also immer wieder auf die jeweilige betriebliche Struktur und die Funktionsebene an, ob und wie unterschiedlich die Interessen der einzelnen Arbeitnehmergruppen sind. Es sind oft weniger Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten vorhanden als zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen. Von daher kann man eigentlich aktive Gewerkschaftsarbeit nur machen, wenn man die betriebliche Situation analysiert.

Frage: Sind vielleicht die Frauen für den geringen Organisationsgrad von Angestellten verantwortlich?

Schacht: In meinem Bereich, bei Mannesmann, haben wir weniger Schwierigkeiten, Frauen für die Gewerkschaften zu gewinnen, als bei den Auszubildenden Fuß zu fassen. In jedem Fall, ob Frauen oder Jugendliche, müssen die Kollegen und Kolleginnen immer frühzeitig und rechtzeitig auf den Gewerkschaftsbeitritt angesprochen werden. Es ist schon ein wenig seltsam, wenn ich z. B. versuchen soll, eine Sekretärin, die nicht früh genug angesprochen wurde und sich irgendwann der Position ihres Chefs angenähert hat, etwa bei einem Streik zum Mitmachen überreden soll. Das alte Argument: „Mein Mann ist doch in der Gewerkschaft“ höre ich inzwischen von Frauen nicht mehr. Ab und zu trifft man auf Aussagen wie: „Ich arbeite nur einige Jahre, was soll ich dann in der Gewerkschaft?“ Daß dieses Argument wieder häufiger vorgebracht wird, ist sicherlich auch Folge der derzeit betriebenen Politik.

Frage: Worin sehen die Wissenschaftler den Grund für den geringen Organisationsgrad von Angestellten? Haben die Gewerkschaften in den letzten Jahren etwas versäumt?

Baethge: Das ist auf der Basis von Einzelfaktoren schwer zu beantworten. Ich glaube auch nicht an die Angestelltenmentalität, aber natürlich gibt es so etwas wie Tradition, ein durch die berufliche Situation vermitteltes Angestelltenbewußtsein. Ich will ein Faktum herausheben, das durch unsere Untersuchungen deutlich bestätigt wird: Angestellte haben nach wie vor ein individuelles Aufstiegsinteresse, das sich wesentlich von dem der Arbeiter unterscheidet, welches sich in erster Linie auf die kollektive Veränderung von Bedingungen erstreckt.

Man muß hier sehr genau differenzieren und sich klarmachen, daß es Entwicklungstendenzen gibt, die gegen Organisation sprechen, z. B. im Bereich weiblicher Berufstätigkeit die Zunahme von individuell abgeschlossenen Teilzeitarbeitsverträgen. Damit stellt sich die Frage, wie z. B. diese Frauen gewonnen werden können, die auch aus einem ganz individuellen Nutzenkalkül heraus flexiblen Arbeitszeiten gegenüber aufgeschlossen sind. Bislang wird ihr Interesse, sich in einer Gewerkschaft zu organisieren, eher wenig geweckt. Der andere Punkt ist der, daß in dem Maße, in dem Fortkommen und Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind und von formalen Weiterqualifizierungsmöglichkeiten abhängen, eine größere Individualisierung am Arbeitsplatz stattfindet, d. h. der einzelne Beschäftigte muß ständig weiterlernen. Beim Lernen aber hilft ihm die Gewerkschaft nur wenig, da muß man seinen eigenen intellektuellen Gaben trauen, um sein berufliches Schicksal meistern zu können. Daneben gibt es eine ganze Reihe weiterer Problempunkte, die die Angestellten insgesamt angehen, z. B. die Kontrollproblematik im Betrieb, die Frage der betrieblichen Stellung, die ja trotz Qualifizierung schwächer geworden ist. Man muß sich klarmachen, daß etwa das große Arbeitskräfteangebot von außen wie auch z. B. die neue Art von Verfügbarkeit über Berufswissen, das maschinell gespeichert ist, die betriebliche Stellung selbst qualifizierter Angestellter verschlechtert. Bislang stelle ich schon das Interesse der Gewerkschaften fest, eine bedürfnisorientierte und auf differenzierte Problemlagen eingehende Politik zu machen und erkenne auch erste praktische Ansatzpunkte, sehe aber deren breite Umsetzung bislang nicht eingelöst.

Oberbeck: Ein weiteres Problem liegt sicherlich auch in den Vertretungsstrukturen in manchen Bereichen begründet. In Betriebs- und Personalräten sitzen zu nicht unerheblichen Teilen auch Vorgesetzte, d. h. Gruppenleiter, Abteilungsleiter usw. Es kommt also häufig vor, daß Abteilungsleiter, die Rationalisierungsprozesse mittragen, gleichzeitig in den betrieblichen Vertretungen mitarbeiten. Dieser Konflikt ist zum großen Teil bisher noch nicht problematisiert worden. Das bestätigt wieder einmal, daß das Wissen in den Betrieben über das, was an Rationalisierung läuft, bei den Kollegen vorhanden ist. Man verfügt u. a. auch über Organisationsfachleute, die wissen, was läuft. Man verschenkt nur einiges, wenn man beispielsweise sagt: „Kümmert euch erst einmal um die zentralen Gruppen, z. B. Verkäufer im Handel, und geht nicht auf die Organisationsleute los, denn sie sind ohnehin schwierig für uns zu gewinnen“. Aber gerade diese Beschäftigten spielen nicht nur strategisch eine wichtige Rolle, sondern gerade auch als Informationsträger. Es sind daher auch im Kiemen eine Reihe von pragmatischen Schritten nötig, die bisher noch nicht getan wurden.

Frage: Bleiben wir bei der Bilanzierung bisheriger gewerkschaftlicher Angestelltenarbeit. Welche Erfolge, welche Defizite sind feststellbar und werden neue Wege beschritten?

Volkmar: Es gibt eine Vielzahl von Beispielen für erfolgreiche Überzeugungsarbeit, die ich hier nicht alle aufzählen kann. Ich gehe davon aus, daß es im Bewußtsein der Angestellten Besonderheiten gibt, die aus der historischen Entwicklung und aus ihrer betrieblichen Stellung resultieren. Dennoch bin ich der Meinung, daß die technische Entwicklung ihnen ihre Abhängigkeit verdeutlicht und bei ihnen Verständnis dafür aufkommen läßt, daß man eine starke Organisation, eine Gewerkschaft benötigt, um ein Gleichgewicht der Kräfte herzustellen. Das ist ein positiver Ausgangspunkt. Ich halte z. B. Werbung von Angestellten für eine immense gewerkschaftspolitische Aufgabe. Die Beschäftigten im Handel waren bislang weitgehend von der gewerkschaftlichen Entwicklung in anderen Bereichen abgekoppelt und - was die Verbesserung ihrer eigenen Lage betrifft - wenig selbstbewußt. Im letzten Jahr haben sie, wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig, Solidarität für die Kollegen im Arbeitskampf in der Druck- und Metallindustrie entwickelt. Auch sind sie erheblich aktiver im eigenen Bereich geworden. Wir haben noch nie so viel Bereitschaft zu Warnstreikaktionen, vor allen Dingen bei Frauen, vorgefunden. Die Bereitschaft, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen, wächst also; Voraussetzung sind gezielte und gute Informationen sowie die notwendigen Urteilsgrundlagen. Auch die Durchsetzung von Einzelinteressen gehört mit in die Vertretung von Gesamtinteressen.

Die verschiedenen Gruppen bei den Angestellten müssen gemäß ihren besonderen Bedürfnissen angesprochen werden, Männer, Frauen und Jugendliche, einschließlich der leitenden Angestellten. Wir haben jedoch erhebliche Probleme bei den leitenden Angestellten, denn bei ihnen spielt das „Angestelltenbewußtsein“ tatsächlich noch eine große Rolle und damit auch ein Stück Abhängigkeit. Doch auch deren Interessen sollten durchaus von uns aufgegriffen und vertreten werden.

Frage: Welche Gewerkschaftsstrukturen müßten verändert bzw. weiterentwickelt werden, um den Angestellten den Sprung in eine kollektive Interessenvertretung zu erleichtern? Wo muß vielleicht mit anderen Inhalten gearbeitet werden als bisher? Meinungsumfragen der letzten Zeit bestätigen eine weiter steigende Akzeptanz der Gewerkschaften bei den Angestellten als notwendige gesellschaftliche Institution. Dennoch können viele sich nicht zu einer Mitgliedschaft durchringen. Die Frage, die sich daraus ergibt, lautet also nicht, was tun wir, um das Angestelltenbewußtsein weiter zum Positiven zu entwickeln, sondern was tun wir, um den Angestellten zu ermöglichen, das, was sich in ihrem Bewußtsein vollzogen hat, praktisch umzusetzen?

Baethge: Bitte kein zu großes Vertrauen auf Meinungsumfragen. Sie besagen womöglich, daß die Gewerkschaften zu einem so festen Bestandteil des institutionellen Gefüges geworden sind, daß man sich da gar nicht mehr organisieren muß. Das sollte eher zur Vorsicht mahnen.

Schacht: Die Aussage, daß die Gewerkschaften als notwendig empfunden werden, aber nicht zum Eintritt und zur aktiven Mitarbeit herausfordern, wird mir immer wieder von Auszubildenden entgegengebracht. Sie kommen normalerweise in das betriebliche Geschehen hinein, ohne auf der Schule etwas über Gewerkschaften gehört zu haben. Sie wissen z. B. nichts über den Arbeitskampf 1978/79. Wenn man denen sagt, es ist notwendig, in die Gewerkschaft einzutreten, um z. B. kürzere Arbeitszeiten zu bekommen, dann gucken sie erst einmal groß, weil sie der Meinung sind, daß sei alles selbstverständlich. Auch bei den Angestellten ist eine Art von reservierter Haltung zu finden. Vieles, was von der Gewerkschaft ausgehandelt wurde, sehen sie als unzureichend an, die finanziellen Abschlüsse, den Rationalisierungsschutz oder auch Weiterbildungsregelungen. Sie fragen sich von daher, warum sie sich denn zusätzlich gewerkschaftlich organisieren sollen, wenn sie ohnehin das, was sie für notwendig halten, alleine machen müßten.

Ich möchte auch noch etwas zu den qualifizierten Angestellten in Betriebsräten sagen. In der Stahlindustrie ist es eher so, daß wir gerne mehr qualifizierte Angestellte in den Betriebsräten hätten. Viele sind dazu nicht bereit, weil sie lieber abgesichert in ihrem Beruf weiterarbeiten wollen und auch Angst haben, Informationen aus ihrem Arbeitsbereich weiterzugeben. Das ist für uns ein großer Mangel. Alle jene, die bei uns im Betriebsrat waren, waren von der Unternehmensleitung „geschickt“, hatten das große Ohr und arbeiteten nicht im Sinne der Belegschaft.

Frage: Inwieweit gibt es eigentlich Konflikte zwischen gewerkschaftlicher Angestellten- und Arbeiterpolitik?

Schäfer: Gelegentlich taucht die Frage auf, ob die IG Chemie, die ja historisch von den organisierten Arbeitern geprägt ist, nicht eigentlich ein bißchen zu viel Angestelltenarbeit mache. Mittlerweile ist allerdings bei der überwiegenden Mehrheit der Funktionäre - und auch der Mitglieder - unbestritten, daß wir in unserem größten Organisationsbereich ohne einen guten Angestelltenorganisationsgrad auf Dauer einen Teil unserer Schlagkraft verlieren würden. Das ist eine gute Ausgangsbasis für die zukünftige Arbeit. Mit differenzierten Papieren, beispielsweise zur Frage des Umweltschutzes, die im Bereich der chemischen Industrie eine ganz entscheidende Rolle spielt, oder auch zur Frage Tierversuche, Kernkraft, Arbeitslosigkeit, Tarifpolitik greifen wir eine Reihe von Problemen auf, die gerade Angestellte interessieren. Unser Sachverstand in diesen Punkten wird in den Betrieben akzeptiert. Wir führen keine militanten Diskussionen, deswegen mag in der Öffentlichkeit der Eindruck entstehen, daß bei uns manche Tarifrunde etwas ruhiger läuft. Sie läuft jedoch keineswegs weniger hart als anderswo, aber unser Gegenüber ist in der Tarifaufeinandersetzung vielleicht früher als in anderen Branchen bereit, einen für beide akzeptablen Sachkompromiß mitzutragen. Unser Gegenüber ist rationalen Argumenten aufgeschlossener als in einer Reihe von anderen Branchen. Insofern haben wir eigentlich in den Betrieben keine nennens-

werten Probleme. Die IG Chemie ist eine Organisation, in der ein Angestellter der chemischen Industrie sich ohne weiteres organisieren kann.

Die Umsetzung unserer Politik zur Gewinnung von Angestellten für eine aktive Mitarbeit muß auf drei Ebenen erfolgen. Für den Betrieb haben wir ein Konzept der zielgruppenorientierten Angestelltenarbeit entwickelt. Das setzt eine gute Analyse voraus und das Wissen darüber, welche Probleme vorhanden sind. Die bestehenden Probleme müssen mit allen Betroffenen, Organisierten wie Unorganisierten, zusammen mit dem Betriebsrat, mit dem gewerkschaftlichen Vertrauensleutkörper und gewerkschaftlicher Unterstützung gemeinsam gelöst werden. Das alles muß schließlich in Betriebsvereinbarungen einfließen. Die tarifpolitische Ebene ist bereits erwähnt worden. Hier zeigt sich, daß, wenn man wirklich mit den Kolleginnen und Kollegen vor Ort diskutiert, die Fragen der Humanisierung, des Rationalisierungsschutzes einen größeren Stellenwert haben als ein Pfennig mehr oder weniger Lohn oder Gehalt. Vor dem Hintergrund der Arbeitslosigkeit, der Entwicklung der Technologien und der damit verbundenen Frage „Wie sicher ist mein Arbeitsplatz?“ wird die qualitative Tarifpolitik in den nächsten Jahren an Gewicht zunehmen. Die dritte Ebene ist die der allgemeinen Politik. Unabhängig davon, wer in Bonn regiert: Gesetze werden dort gemacht. Und zwar von einer parlamentarischen Mehrheit. Das gilt im Prinzip auch für die Bundesländer. Mit den Politikern muß man reden. Gleichzeitig muß auch versucht werden, differenzierte politische Verhaltensweisen gegenüber denen an den Tag zu legen, die ich im Betrieb werben will. Um im Betrieb wirklich argumentieren zu können, brauchen wir eine klare politische Sprache: Wir wollen eine andere Politik, nicht aber eine andere Regierung.

Trotz dieser Gesamtkonzeption haben wir einen besonderen Schwerpunkt auf die Werbung von Auszubildenden gelegt. Die IG Chemie hat aufgrunddessen in den letzten zwei Jahren einen deutlichen Zuwachs an jugendlichen Mitgliedern zu verzeichnen; zur Zeit haben wir sogar einen Höchststand an jugendlichen Mitgliedern. Das hängt damit zusammen, daß in der chemischen Industrie die Ausbildungsplätze stark vermehrt worden sind, aber auch mit verstärkten Anstrengungen bei der Jugendwerbung. Entscheidend ist es, mehr Mitstreiter zu gewinnen und die vielen Funktionäre, die mehr auf dem Papier stehen, als daß sie praktische Arbeit leisten, so zu motivieren, daß sie mitstreiten.

Baethge: Wenn gesagt wird, daß die Angestellten besser sind als ihr Ruf, dann kann ich das in einem Punkt sehr nachdrücklich bestätigen: Die Einheitsgewerkschaft, das organisierte Zusammengehen von Angestellten und Arbeitern, hegt im Interesse der Angestellten, - das wurde uns von 85 Prozent der von uns befragten Angestellten bestätigt. Sie sehen eindeutig verbesserte Durchsetzungsmöglichkeiten im Zusammengehen mit den Arbeitern. Keine Isolierung eines Standesinteresses, das ist die gewerkschaftspolitische Maxime, und sie ist in den Köpfen der Angestellten verankert.

Trotz aller positiven Ansätze und Ergebnisse, die gerade vorgetragen worden sind, glaube ich nicht, daß es nicht doch zu Konflikten zwischen einer qualitativen und einer lohnbezogenen Tarifpolitik kommt. Ein Beispiel hierfür läßt sich im Hinblick auf die HBV anführen, nämlich die Auseinandersetzungen bei Versicherungen und auch bei Bausparkassen um die integrierte Sachbearbeitung und die entsprechende Eingruppierung der Angestellten. Konflikte gibt es auch im Bereich der chemischen Industrie, etwa bezüglich der Durchsetzung von Umweltschutz in den Betrieben, die sofortige Auflagen erfordert, dadurch aber für die Betriebe die Produktion verteuert.

Schäfer: Konflikte gibt es selbstverständlich tagtäglich und stündlich. Sie können nur in einem permanenten Diskussionsprozeß gelöst werden. Dabei wird die Lösung nicht in jedem Falle optimal sein. Es wird immer wieder Angestellte geben, die tatsächlich oder vermeintlich einen sicheren hochqualifizierten Arbeitsplatz haben und deshalb weniger an qualitativer Tarifpolitik als an Gehaltszuwachs interessiert sind. Bisher ist es aber noch in jeder Tarifrunde gelungen, überzeugende Mehrheiten für eine einheitliche Forderung zustandezubringen. Die vorhandene Kritik ist immer konstruktiv vorgetragen und eingebracht worden. Auch um unsere Umweltpolitik rankt sich natürlich ein permanenter Diskussionsprozeß. Auch da gibt es keine absolute Wahrheit, muß man sich Schritt für Schritt nach vorne tasten. Einen prinzipiellen Gegensatz zwischen Umwelt und Ökonomie können wir nicht erkennen, weil die Praxis gezeigt hat, daß, wenn man das Umweltproblem vernünftig anpackt - Beispiele sind Asbest oder gefährliche Lösungsmittel in der Lackindustrie - es Lösungsmöglichkeiten gibt, die der Umwelt Rechnung tragen, die auf der anderen Seite aber auch den Betrieben die Chance geben, wirtschaftlich bestehen und Arbeitsplätze erhalten zu können.

Oberbeck: Ich frage mich, wo in diesem Drei-Ebenen-Modell die Konfliktlinien verlaufen? Können uns beispielsweise Konzepte für Leistungsmessung und -begrenzung weiterhelfen? Hier geht es ans Eingemachte. Wenn ich es richtig sehe, dann sind die meisten Mitglieder im Angestelltenbereich nach wie vor nicht bereit zu akzeptieren, daß man sich selbst positiv in eine Diskussion darüber einschalten muß, wie man Angestelltentätigkeiten quantifizieren und Arbeitspensen bewerten kann. Wenn ich weitere Arbeitsintensivierung verhindern will, muß ich ein Konzept entwickeln, wie ich Leistung überhaupt messen kann. Das ist eine sehr heikle Angelegenheit, nicht zuletzt deshalb, weil sie immer auch verknüpft wird mit der Problematik von Personalinformationssystemen. Ich möchte an dieser Stelle noch einmal das Stichwort Weiterbildung problematisieren. Im Prinzip bestehen ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten. Banken und Industrieunternehmen geben mittlerweile umfangreiche Kataloge heraus, fast so dick wie Vorlesungsverzeichnisse an den Universitäten, in denen sie ihre Weiterbildungsangebote präsentieren. Unabhängig davon fordern die Gewerkschaften

mehr Weiterbildung, ohne sich aber in gleichem Maße der Frage der inhaltlichen Ausrichtung dieser Weiterbildung zu widmen. Dabei wird dann leicht übersehen, daß sich bereits heute zu mehr als 80 Prozent das Weiterbildungsangebot an qualifizierte Beschäftigte richtet und nicht an die Beschäftigten in den unteren Sachbearbeiterbereichen, dort also, wo im Augenblick hauptsächlich Qualifizierungsnotwendigkeiten bestehen. Im Vordergrund müßte daher nicht die Frage nach mehr Weiterbildung oder danach, wie sie überhaupt durchgesetzt werden könnte, stehen, sondern die Frage, wie inhaltlich ein Stück weit eingegriffen und andere Prioritäten gesetzt werden könnten.

Ich möchte noch ein drittes Problem ansprechen, das in dem vorgestellten Modell zu schnell eingeignet wird, nämlich das Ineinandergreifen von betrieblicher und politischer Ebene. Vielfach wurden bislang Einflußmöglichkeiten vor Ort verschenkt und damit auch Möglichkeiten einer Sensibilisierung, z. B. für die Frage der Arbeitszeitverkürzung vergeben, weil man Arbeitgeberargumenten aufgesessen ist und häufig akzeptiert hat, daß bestimmte Gegenstände, wie etwa die Arbeitszeit, nicht über Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen geregelt werden können, sondern daß dafür eigentlich nur die Arbeitsmarktpolitiker auf der Bundesebene zuständig seien.

Volkmar: Es ist sicher richtig und notwendig, daß wir die gewerkschaftlichen Einflußmöglichkeiten in jedem Fall voll ausschöpfen müssen. Voraussetzung dafür ist, daß wir unsere Mitglieder und alle Arbeitnehmer noch besser informieren. Überhaupt halte ich die Aufgabe, die Mitglieder besser zu informieren, für entscheidend wichtig. Für mich hat daher die Öffentlichkeitsarbeit der Gewerkschaften einen zentralen Stellenwert. Ich habe den Eindruck, daß die gewerkschaftliche Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahren wesentlich verstärkt worden ist - sowohl vom DGB als auch von den Einzelgewerkschaften. Dies ist auch wohl mit ein Grund dafür, daß die Beteiligungschancen für die Arbeitnehmer gewachsen sind.

Frage: Neue Produktionskonzepte oder Flexibilisierungsstrategien verstärken, zum Teil sicherlich strategisch beabsichtigt, eine Interessenaufspaltung der Arbeitnehmer im Betrieb. Welche Gefahren ergeben sich daraus für die Einheitsgewerkschaft?

Volkmar: Ich sehe darin eigentlich keine zwangsläufigen Gefahren für die Einheitsgewerkschaft. Sie können allerdings dann auftreten, wenn die Gewerkschaften eine Politik machen, die im Gegensatz zu realen Gegebenheiten oder sogar zu eigenen Interessen steht. Wenn also z. B. gegen Flexibilität als Prinzip gesprochen wird, während das eigentliche Problem der *Mißbrauch* von Flexibilisierung ist. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit ist bei den Bankkollegen in England schon lange eine absolute Selbstverständlichkeit. Ich frage mich auch, warum

wir uns eigentlich immer gegen Teilzeitarbeit wenden. Zu bekämpfen ist vielmehr der *Mißbrauch* von Teilzeitarbeit. Wenn jemand statt vollzeit- nur teilzeitbeschäftigt sein will, dann soll er doch seinen Willen haben. Allerdings muß in jedem Fall sichergestellt werden, daß diese Zeit entsprechend entgolten wird und daß der Betreffende die gleichen Rechte und Chancen hat wie jemand, der ganztätig arbeitet. Ich gehe sogar so weit zu sagen, daß der Teilzeitbeschäftigte eigentlich sogar eine um zehn Prozent höhere Vergütung bekommen müßte. Solche organisatorischen Probleme wären zusammen mit den Stammebelegschaften zu lösen.

Schäfer: Im DGB ist unbestritten, daß alle Tarifverträge ausreichen, um Teilzeitarbeit einzuführen. Man brauchte also weder Job-sharing noch KAPOVAZ, mit denen Unternehmerrisiken auf Arbeitnehmer übertragen werden. Wenn man Teilzeitarbeit zu vernünftigen Konditionen und mit der Sicherung betrieblicher und sozialer Leistungen einführt, dann kann sich kein Mensch einer solchen Entwicklung, sofern sie von den Betroffenen gewünscht wird, verschließen. Ich bin ohnehin sicher, daß der Nenner „qualitative Tarif politik“ eine sehr große Anzahl von Kolleginnen und Kollegen vereint, selbst wenn sie nicht in jedem Einzelfall vor einer qualitativen Forderung betroffen sind. Immer kommt es darauf an, Solidarität herbeizuführen. Wenn es nicht mehr gelingen würde, im qualitativen Bereich die Solidarität der direkt Beteiligten mit denen, die Probleme haben, zu wecken, dann können wir im Grunde genommen die ganze Gewerkschaftsbewegung abschreiben. Dann funktioniert nichts mehr. Wir müssen uns daher noch stärker um Chancengleichheit im Betrieb bemühen. Es muß uns bei weiteren Arbeitszeitverkürzungen gelingen, im Rahmen zielgruppenorientierter Angestelltenarbeit Maßstäbe zur Leistungsfestsetzung zu ermitteln und durchzusetzen, damit die gewonnene Freizeit nicht durch Arbeitsintensivierungen kompensiert werden kann. Eine ähnliche Aufgabe stellt sich auch beim Zugang zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dabei sind bisher z. B. die Frauen benachteiligt worden.

Insgesamt habe ich den Eindruck, daß die gesellschaftliche Kompetenz der Gewerkschaften gestiegen ist. Das zeigt sich auch bei der Problematisierung der Arbeitslosigkeit, des Sozialabbaus, des Umweltschutzes. Und wenn die Gewerkschaften mit ihren Stellungnahmen stärker in die Öffentlichkeit gelangen, dann ist das auch ein Zeichen dafür, daß man sie im Rahmen dieser gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung als einen entscheidenden Faktor akzeptiert. Das bringt mich zum Thema Einheitsgewerkschaft, das ich für ein sensibles Thema halte, weil damit immer latent Probleme vorhanden sind. Sollten die Gewerkschaften z. B. auf die Wahnsinnsidee kommen, mehrheitlich eine andere Regierung zu fordern, dann würde damit die Einheitsgewerkschaft in einem ganz entscheidenden Punkt in Frage gestellt. Gewerkschaften haben den politischen Auftrag, Arbeitnehmerinteressen gegenüber *jeder* Regierung zu artikulieren und durchzusetzen.

Aktuell gefährdet sehe ich die Einheitsgewerkschaft durch die Novellierungsabsichten zur Betriebsverfassung. Damit wird ein Keil in die einheitliche Arbeitnehmervertretung getrieben. Den beabsichtigten Minderheitenschutz als einen Zuwachs an Demokratie zu rechtfertigen, halte ich für abwegig. Die Auseinandersetzung im Betrieb findet nicht zwischen Arbeitnehmern untereinander statt, sondern zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber. Wenn wir einheitliche Arbeitnehmerverbände haben, dann muß doch die Interessenvertretung der Arbeitnehmer ebenso strukturiert sein.

Baethge: Ich bin mir gar nicht sicher, ob wir es derzeit mit einem objektiven Auseinanderdriften der Interessenlagen unterschiedlicher Angestelltengruppen zu tun haben oder ob sich nicht eher Vereinheitlichungstendenzen abzeichnen. Zwar läßt sich gerade für die kaufmännischen und Verwaltungsangestellten die Abschottung der qualifizierten Bereiche von den unqualifizierten ausmachen. Aber ich sehe darin nicht unbedingt eine Gefährdung der einheitlichen Interessenvertretung. Gerade im unteren Bereich leitender Angestellter kann ein deutlicher Vertretungsbedarf festgestellt werden. Nur stellt sich dieses von Bereich zu Bereich anders dar, weil man es bei dieser Beschäftigtengruppe mit ganz verschiedenen Interessenlagen zu tun hat, die etwa beim Ingenieur oder Naturwissenschaftler ganz anders sind als beim Chemiker im Forschungslabor. Daran kann auch ein Standesverband nicht ohne weiteres anknüpfen. Je mehr Bewußtsein über gesellschaftliche Zusammenhänge bei diesen Gruppen geweckt wird, desto besser stehen eigentlich die Chancen für eine einheitliche Interessenvertretung mit differenzierten Forderungen, Politikansätzen usw. Das alles muß keineswegs die Einheitsgewerkschaft sprengen.

Oberbeck: Die Konflikte zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen im Betrieb werden zwar zunehmen, sie sind aber letztendlich integrationsfähig. Von daher sehe auch ich keine konkreten Gefahren für die Einheitsgewerkschaft. Doch wird es künftig notwendig werden, daß Gewerkschaftsarbeit stärker auf eine betriebliche Gesamtstrategie hinzielt. Daraus folgt für die Arbeitnehmer, daß sie sich darauf einstellen müssen, untereinander Interessenkompromisse zu finden.