
Karl Pitz

Beschäftigungs-, Produktions- und Produktivitätspolitik für die Autoindustrie

Dr. Karl H. Pitz, geb. 1938 in Eisenach, studierte Volkswirtschaft an der Universität Frankfurt; AIESEC-Praktika in Dublin, New York und Tokio. Seit 1970 ist er in der Wirtschaftsabteilung der IG Metall.

Verstärkte Beschäftigungsrisiken

Die Beschäftigung in der Automobilindustrie ist bedroht. Das Produktionswachstum reicht immer weniger aus, eine relativ starke Produktivitätsentfal-

tung auszugleichen. Beschäftigungssicherung ist ein komplexes Problem, das viele Fragen aufwirft. Aus dem Gesamtkatalog der Antworten soll hier folgender Ausschnitt festgehalten werden:

Einerseits ist ein gesamtwirtschaftliches Investitionsprogramm unerlässlich, um das zusätzliche qualitative Wachstum zu schaffen, das Auffangbecken für sektorale Beschäftigungsrisiken sein muß. Ein solches Investitionsprogramm ist regional auszudifferenzieren.

Andererseits muß diesem nachfragepolitischen Ansatz eine Unternehmens- und Betriebspolitik komplementär beigeordnet werden. Dieser gewerkschaftliche Angebotsansatz wirft dann die Frage nach Möglichkeit der Diversifizierung und der alternativen Produktion auf.

Beide Handlungsstränge müssen miteinander verflochten werden, wenn das Ziel einer diversifizierten/alternativen Produktion mit Aussicht auf Erfolg angegangen werden soll.

In diesem Aufsatz kann nur ein Baustein dieser Gesamtstrategie näher ausgeleuchtet werden.

Der Unternehmens- und betriebspolitische Beitrag

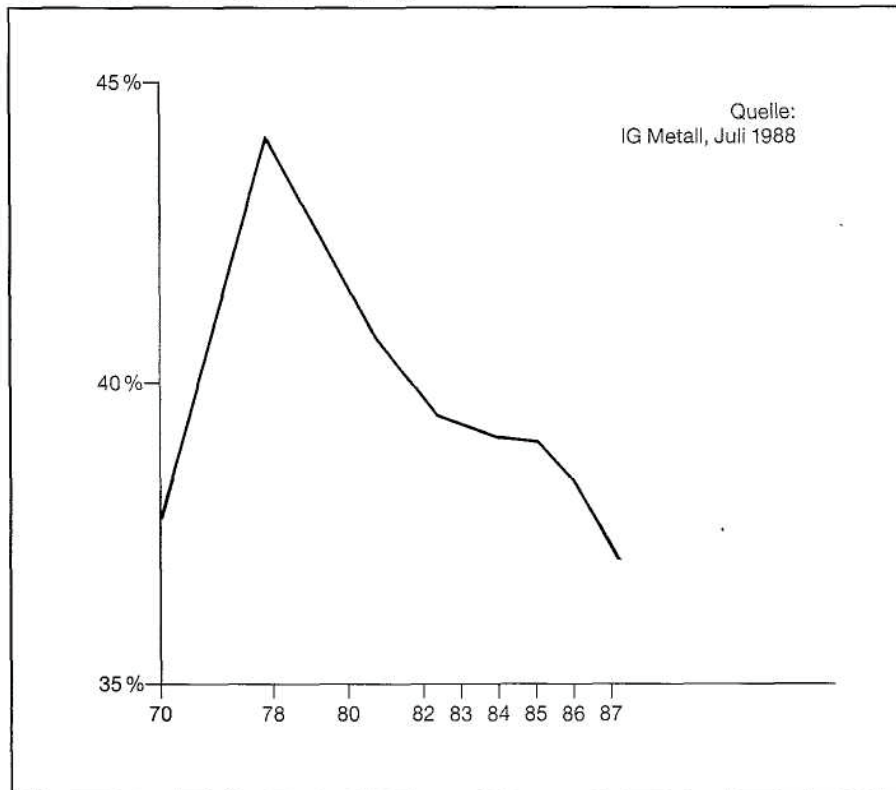
Gewerkschaftliche Produktionspolitik hat im wesentlichen zwei Aspekte im Auge, nämlich die Verhinderung von sozial und ökologisch schädlicher Produktion einerseits sowie die Schaffung neuer/alternativer Produktion andererseits. Es ist immer dann problematisch, den Wegfall einer konkreten Produktion vorzuschlagen, wenn keine Alternativen für die daraus resultierenden Beschäftigungsprobleme zur Verfügung stehen. Um so wichtiger ist es, Alternativen zu schaffen, die einen positiven Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten. Die IG Metall ist mitten in der Diskussion darüber, welcher Weg beschritten werden soll.

Die Schaffung neuer/alternativer Produktion kann sich primär nicht auf die Aufstellung von Produktkatalogen konzentrieren. Natürlich ist die Angabe von Richtungen (unter anderem umweltfreundlichere und sicherere Kraftfahrzeuge, intelligente Verkehrswege) wichtig, aber sie ist nicht mit der sofortigen Umsetzbarkeit im Betrieb gleichzusetzen. Auf welche Schwierigkeiten man an dieser Stelle stößt, zeigt der neue Rationalisierungsschwerpunkt „Verringerung der Fertigungstiefe“.¹ Bereits seit 1978 verringern die Automobilkonzerne ihre Fertigungstiefe (von 44 Prozent auf 37 Prozent in 1987). Ausgelagert werden nicht nur Teilkomponenten, die bisher im direkten Zusammenhang mit Automobilbau standen. Ausgelagert werden inzwischen sogar strategische Komponenten (zum Beispiel Getriebe, Motoren). Diese Produkte wurden über Jahrzehnte hinweg von den Autokonzernen technisch beherrscht und waren ökonomisch profitabel. Die weitere Auslagerung von Teilen der Produktion ist jetzt zum Schwerpunkt der Konzernpolitik erklärt worden.

¹ U. Jürgens/Werner Reutter: Verringerung der Fertigungstiefe, WZB-Manuskript, 1988.

Damit kompliziert sich die Aufgabenstellung, ganz andere Produkte, die mit dem Automobilbau nichts oder nur wenig zu tun haben, in das Produktionsprogramm aufzunehmen, um positive Beschäftigungswirkungen zu erzielen. Die alte Frage nach den Möglichkeiten der Diversifizierung und der alternativen Produktion stellt sich damit neu.

Abb. 1: Reduzierung der Fertigungstiefe in der Automobilindustrie



Das Schaffen neuer/alternativer Produktion setzt zunächst voraus, die ganze Komplexität dieser Entwicklung zu erkennen. Produktpolitik muß durchaus auch dann präventiv vorangetrieben werden, wenn ein Investitionsprogramm für notwendige Nachfrage nach solchen Produkten noch nicht initiiert ist. Primär bedeutet dies, sich in alle Entscheidungen des Unternehmens stärker einzumischen, auch in die Produktions- und Investitionsentscheidungen. Die Rolle des Managements und die der Arbeitnehmer ist neu abzugrenzen.

Wenn sich angesichts des herrschenden Trends zur weiteren Reduzierung der Fertigungstiefe erfolgversprechende Produktkataloge nicht aus dem Boden stampfen lassen, dann müssen *Verfahren* diskutiert werden, wie dies auf

längere Sicht erreicht werden kann. Gesehen werden muß dabei, daß Einmischung in Produktionspolitik untrennbar verbunden ist mit Einmischung in Produktivitätspolitik. Gestalten von Produktion heißt zugleich Gestalten von Produktivität: mit der existierenden Belegschaft soll zusätzliche Produktion gewonnen werden. Somit eröffnen sich neue Möglichkeiten, den Strategiestrang „Soziale Beherrschung der Produktivität“ konstruktiv zu entwickeln.

Welche Verfahren stehen unter heutigen Vorzeichen zur Verfügung? Welche Wege sollen beschriftet werden? Eine breite Palette ist in der Diskussion: Ausbau existierender Mitbestimmungsinstrumente, Arbeitskreise Alternative Produktion, Arbeitsgruppen beim Betriebsrat mit Vertrauensleuten und Belegschaftsmitgliedern, Unternehmensbeauftragte, paritätische Kommissionen, Beschäftigungsgesellschaft, Gruppenarbeit/Qualitätszirkel.

Ebenfalls diskutiert wird die Bedeutung, die den einzelnen Instrumenten beigemessen werden soll. Die beiden wichtigsten Kriterien dabei sind:

- Die Instrumente dürfen nicht erst „5 vor 12“ entwickelt werden und einsetzbar sein, sondern müssen präventiv und permanent wirken. Das Grundprinzip „Qualifikation und Gestaltung statt Entlassung“ muß aus dem Einzelfall (zum Beispiel Grundig 1985) herausgelöst und generalisiert werden.²
- Es darf nicht um vereinzelte Initiativen gehen, sondern der Prozeß muß massenhaft ablaufen. Es dürfen also nicht nur Experten oder Interessierte beteiligt sein, die Belegschaften selbst müssen einbezogen werden. Die Instrumente dürfen also nicht nur *neben* der betrieblichen Hierarchie aufgebaut, sondern sie müssen *in die* Hierarchie eingebaut werden. Massenhafte Qualifizierung und Gestaltung darf nicht außerhalb, sondern muß bezahlt während der Arbeitszeit ablaufen.

Diese beiden Kriterien machen es nötig, auch den Stellenwert von Gruppenarbeit/Qualitätszirkel für diesen gewerkschaftlichen Strategiestrang abzuschätzen. Ausgangspunkt dafür muß die sich derzeit in der Realität vollziehende Entwicklung sein.

Von der Gruppenarbeit zur intelligenten Arbeitsorganisation

In der Automobilindustrie ist ein Prozeß der Abkehr von Taylorismus und Fordismus und eine stärkere Hinwendung zur Teamarbeit zu registrieren. Mehr und mehr Gruppen werden gebildet: in der Fabrik wie im Büro, in der Forschung und Entwicklung wie in den Zulieferbetrieben. Dabei sind sehr unterschiedliche Teamstrukturen entstanden und weiter im Entstehen. Sie reichen von autonomer Gruppenarbeit, Fertigungsinsel, Einrichterteam, Stützpunktwerkstatt, Polsterteam, CAD-Gruppe bis hin zu informellen und innovativen Gruppen, (zum Beispiel Qualitätszirkel (VW), Aktionskreise (Audi), Lernstätten (BMW), Werkstattkreise (Daimler-Benz)). Bisher hat das Management wesentlich dazu beigetragen, diese Strukturen voranzutreiben.

² So bereits 1984 von der IG Metall gefordert in: „Beschäftigungsrisiken in der Autoindustrie“, IG Metall, Frankfurt 1984.

Ausschlaggebend dafür sind vor allem ökonomische Gründe: Dezentralere Strukturen und mehr Gruppenarbeit bedeuten Produktivität und Rentabilität.

Die Gefahren dieser Entwicklung sind vor allem darin zu sehen, daß das Management neue Strukturen im Betrieb auch deswegen ausprägt, um die bisher entwickelten gewerkschaftlichen Strukturen im Betrieb infrage zu stellen (qualitative Risiken). Wenn darüber hinaus die Produktivität auf diese Art und Weise unkontrolliert beschleunigt werden soll, ergibt sich die Gefahr, daß sich die Arbeitnehmer selbst wegrationalisieren (quantitative Risiken).³ Es sollten jedoch nicht nur die Risiken dieses Weges gesehen werden. Er bietet auch Chancen, allerdings nur dann, wenn aktive gewerkschaftspolitische Einmischung erfolgt.⁴ Dies ist um so wichtiger, als klar zu erkennen ist, daß in der Automobilindustrie dieser Weg beschriftet wird - auch wenn noch eine gewisse Unübersichtlichkeit herrscht und Regelungen sich auf viele Einzelfälle verteilen. Von einiger Tragweite für die aufgeworfene gewerkschaftspolitische Fragestellung wird sein, wie diese Richtung zu verdichten ist.

Typische Beispiele für unterschiedliche Formen von Dezentralisierung und Gruppenarbeit aus der bisherigen Entwicklung der Automobilindustrie sowie die oben genannten politischen Anforderungen geben eine Antwort darauf, wie unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit in ein politisches Konzept eingeordnet werden müssen. Um diese Aufgabenstellung angehen zu können, sollen die vielfältigen bereits existierenden Gruppenbildungen auf zwei Grundformen reduziert werden: auf die *Fertigungsinsel* im gewerblichen Bereich und auf den *Qualitätszirkel*.

Die Analyse von teilautonomen Fertigungsinseln als einer wesentlichen Gruppenform im gewerblichen Bereich⁵ bringt vor allem drei Ergebnisse:

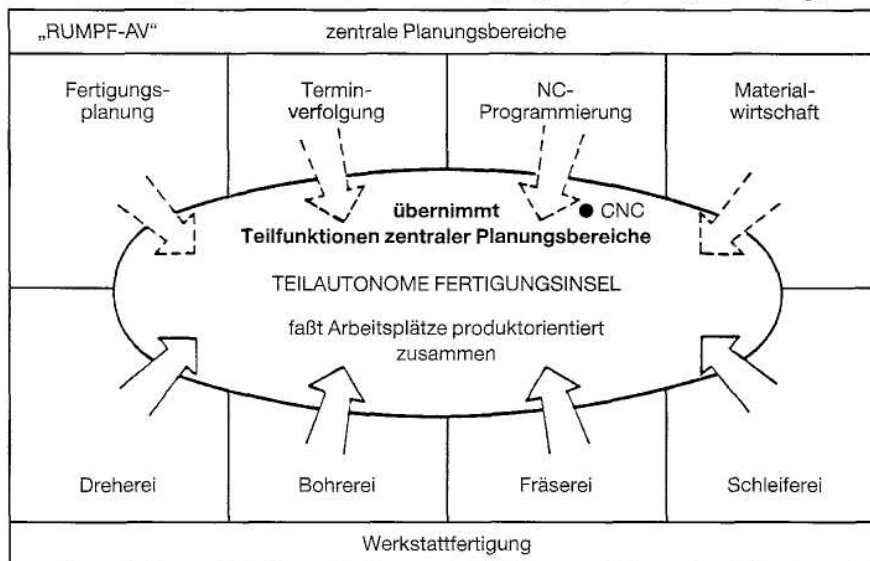
- Gestaltung: Die Gruppe übernimmt zusätzlich zu ausführenden Tätigkeiten (drehen, bohren, montieren und so weiter) dispositive Funktionen (Fertigungsplanung, Materialwirtschaft, Terminverfolgung und so weiter). Damit wird ein gewisser Grad an Teilautonomie hinsichtlich der Gestaltung dieser Funktionen erlangt; Mitbestimmung wird inhaltlich ausgefüllt.
- Qualifikation: Für die Übernahme zusätzlicher Funktionen ist eine bestimmte zusätzliche Qualifikation Vorbedingung; gleichzeitig trägt die Anreicherung der Tätigkeiten zur weiteren Qualifizierung bei.
- Beschäftigung: Die Gruppe beteiligt sich zwangsläufig an der konstruktiven Ausprägung von Produktivität. Das bringt positive *wie* negative Beschäftigungselemente gleichzeitig mit sich. Eine wesentliche Fragestellung in diesem Zusammenhang ist, wieviel Zeit die Gruppe für Gestaltung und Qualifikation investieren kann (kompensierender Effekt).

³ Siehe dazu: Volkert/Uhl/Widuckel: Qualitätszirkel in der Automobilindustrie, in: Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte 2/1987.

⁴ Siehe dazu: IGM-Autopapier, 1984; Kern/Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? München, 1984; W. Streeck: diverse WZB-Manuskripte, ab 1985; Piore/Sabel: Das Ende der Massenproduktion, Berlin, 1985; IGM-Gewerkschaftstag 1986; Antrag 139; Dankbaar/Jürgens/Malsch: WZB-Autoprojekt, 1988.

⁵ Einen guten Überblick über die Entwicklung von Gruppenformen im gewerblichen Bereich der Automobilindustrie geben Roth/Kohl: Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988, Vgl. hier vor allem Übersicht 4, S. 91.

Abb. 2: Planung in der teilautonomen Fertigungsinsel (nach J. Maßberg)



Die zweite Grundform ist ebenfalls ein Gruppenkonzept, das jedoch in einer anderen Ausprägung auftritt. Bewußt wird das Beispiel eines Qualitätszirkels aus dem Produktionsbereich herausgegriffen, weil auf diese Weise besser mit der oben herausgestellten Gruppenform verglichen werden kann. Der Qualitätszirkel steht hier für die typische Form der innovativen Gruppe, gleichgültig unter welchem Namen sie auftritt (Lernstatt, Aktionskreise und so weiter). Gemeinsam ist beiden Konzepten, daß in ihren Grundformen Arbeit geleistet wird, es sich also jeweils um Gruppenarbeit handelt.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen beiden Gruppenkonzepten lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

- *Gestaltungsaspekt*: Beide Formen weisen einen unterschiedlichen Zuschnitt der Arbeit auf. Bei der Fertigungsinsel herrscht heute die ausführende Arbeit vor, dispositive Elemente treten ergänzend hinzu. Im Qualitätszirkel ist es umgekehrt: Hier dominiert die dispositive Tätigkeit. Generell gilt: Je höher der Anteil dispositiver Tätigkeit in einer Gruppe, um so intelligenter ist die Gruppenform. Vielfach wird eine ganz *andere Form* von Arbeit geleistet als bisher: Nicht Drehen, Bohren, Fräsen und so weiter herrscht vor, sondern Kommunizieren, Probleme definieren, Lösungen finden, Planen, Zukunft gewinnen. Beim Qualitätszirkel steht also „Gestaltung“ weitaus im Vordergrund. Das ist nicht nur formal daran zu erkennen, daß die Gruppe sogar über technische Hilfsmittel verfügt, um ihre Problemlösungen zu entwickeln. Vor allem inhaltlich zeigt sich, daß die Gestaltungsfelder breiter abgesteckt sind: Arbeitsorganisation, Produktionsverfahren und Produkte. Das geht weit über die Kompetenzen der Fertigungsinsel hinaus. Diese posi-

tiven Gestaltungsmöglichkeiten des Qualitätszirkels sind im gewerkschaftlichen Bereich zu spät erkannt worden.⁶

- *Qualifikationsaspekt:* Im Gegensatz zur Fertigungsinsel setzt der Qualitätszirkel zunächst nicht zwingend bestimmte Qualifikationen voraus; jeder kann in dieser Gruppe mitarbeiten. Es handelt sich um einen informellen Gruppenschnitt, der überall angewendet werden kann - auch dort, wo noch keinerlei andere Gruppenformen eingerichtet sind. Diese Art von Arbeit qualifiziert simultan. Sie bildet kreative Fähigkeiten aus und entwickelt den dispositiven Handlungshorizont.
- *Zeitaspekt:* Im Qualitätszirkel steht wesentlich mehr Zeit für dispositive Tätigkeiten zur Verfügung. Damit ist nicht nur die Qualifikationsphase länger und intensiver als in der Fertigungsinsel; es steht vor allem mehr Zeit zur Verfügung, um gestalterische Ansätze und zukunftsbezogene Lösungen kritisch auszudiskutieren.

Analysiert man die unterschiedlichen Gruppenformen auf diejenigen Konstruktionselemente hin, die für die Produktion der Zukunft von besonderer Bedeutung sind, so schälen sich zwei Kernpunkte heraus. Für jede Form von Gruppenarbeit, ob formell oder informell, ob in Produktion oder Verwaltung, ob in Auto-, Zuliefer- oder Metallindustrie, sind zwei Elemente von herausragender Bedeutung:

- die umfassende Abgrenzung der Inhalte,
- die Vorgabe eines ausreichenden Zeitrahmens (Teamzeiten).

Zur Abgrenzung der Inhalte

Die dispositive Tätigkeit der Gruppe ist im wesentlichen auf drei Handlungsfelder gerichtet: Arbeitsorganisation, Produktionsverfahren, Produkte. Auf den Feldern „Arbeitsorganisation“ und „Produktionsverfahren“ geht es vor allem darum, das Innenleben der Fabrik und des Büros zu gestalten. Herrschende Arbeitsorganisation und angewandte Produktionssysteme müssen bewältigt werden, sind jedoch auch darauf zu überprüfen, ob sie den Interessen der Arbeitnehmer entsprechen und wie sie verbessert werden können. Es läßt sich eine vierte Phase der gewerkschaftlichen Technologiepolitik eröffnen, bei der die Arbeitnehmer selbst in die Gestaltung der Arbeitswelt einbezogen werden müssen.⁷

Auf dem Feld der „Produkte“ muß die dispositive Tätigkeit einen Bogen von der Verarbeitungsqualität des Hauptproduktes bis hin zu neuen/alternativen Produkten schlagen. Dabei kann nicht genug vor Überschätzungen gewarnt werden. Die anhaltende Reduzierung der Fertigungstiefe wirft ernste Fragen für die Reichweite dieser Bemühungen auf. Umgekehrt muß allerdings gesehen werden, daß *ein* Faktor für die endgültige Bestimmung der optimalen Fertigungstiefe die Arbeitsorganisation ist. Die Beherrschbarkeit der

⁶ So auch: K. H. Blessing in: Die Mitbestimmung 10/88.

⁷ Europäischer Metallgewerkschaftsbund: Die 6 Leitsätze zur Zukunft der Arbeit in der europäischen Automobilindustrie, in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, 9/1988.

Teil- und Gesamtprozesse nämlich wird durch Teamarbeit verbessert. Es gilt: Je höher der Anteil an dispositiver Tätigkeit in der Teamorganisation, desto höher der Grad an Beherrschbarkeit des Betriebes und des Unternehmens, um so höher kann auch - unter ansonsten gleichen Bedingungen - der optimale Grad an Fertigungstiefe liegen.

Verarbeitungs- und Produktqualität haben für die Automobilindustrie im letzten Jahrzehnt eine immer größere Bedeutung erlangt. Auch dies muß Ausgangspunkt einer auf Gestaltung zielenden Einmischung sein.⁸ Vermarktungsfähige Produkte lassen sich in keiner Institution auf Knopfdruck entwickeln. Vielmehr ist ein arbeits- und zeitaufwendiger Entwicklungsprozeß dafür notwendig. Im Team stehen Teil- wie Gesamtdimensionen zur Debatte: Anfangen wird es in aller Regel mit der Diskussion von Teilproblemen aus dem Produkt-ausschnitt (zum Beispiel Verarbeitungsqualität). Weitergehen kann es mit größeren Ausschnitten der Produktproblematik (Qualitätszirkel in den Farberwerken Höchst haben sich beispielsweise konkrete Probleme des Umweltschutzes vorgenommen). Enden kann es durchaus mit einem positiven Beitrag zur Gesamtproblematik. Zusammengefaßt heißt das, daß dispositive Tätigkeit in Teams

- zu mehr Verarbeitungsqualität führt,
- zu ökologischeren Produkten und Produktionsprozessen führen kann,
- von diesen Ausgangspunkten her einen Bogen bis zu erweiterten Produktlinien/Diversifizierung/alternativer Produktion spannen kann (vor dem Hintergrund sinkender Fertigungstiefe mag dies selbst mittelfristig als wenig durchsetzbar erscheinen, als prinzipielle Perspektive muß es gleichwohl festgehalten werden).

Zur Vorgabe des Zeitrahmens

Gestalten ist ein komplexer Vorgang - auf dem Felde der Produkte führt er bis hin zu weltweiten Vermarktungsproblemen. Zur Lösung von komplexen Vorgängen muß Zeit aufgewendet werden. Die Zeitdimension führt ihrerseits zu den Grundzielen „Qualifikation“ und „Beschäftigung“.

Gewerkschaftliche Qualifikationspolitik hat zwei wichtige Bedingungen zu erfüllen: erstens müssen alle qualifiziert werden und zweitens muß Qualifizierung zur Beschäftigungsstabilisierung beitragen.

Die erste Bedingung erzwingt einen neuen Weg der Qualifizierung. Die Gewerkschaften fordern Qualifikation für alle, für jeden Facharbeiter und Angestellten, für Angelernte und weniger Leistungsfähige, für Frauen und Männer. Dieses anspruchsvolle Ziel ist auf dem traditionellen Weg der Weiterbildung allein nicht zu lösen.

Qualifikation für alle ist vielmehr nur über massenhafte Gruppenarbeit zu erreichen. Wenn in die Gruppenarbeit kreatives und innovatives Potential ein-

⁸ Siehe W. Streeck: Neue Formen der Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich, Protokoll des EMB-Autoseminars, April 1987.

gebracht und es dort freigesetzt wird, dann handelt es sich um einen massenhaften Qualifikationsprozeß. Dieser läuft anders ab als der klassische Weiterbildungsprozeß: Es wird nicht *zuerst* qualifiziert und *dann* produziert, sondern Produktion und Qualifikation laufen simultan ab; die Einbeziehung aller Beschäftigten in aktive Gestaltung ist die Grundlage der Qualifizierung. „Training on the job“ steht jedem offen; Gestaltung qualifiziert. Damit werden nicht nur betriebliche Kompetenzen erweitert, damit wird auch Engagement entwickelt - ein Grundelement für humanere Gesellschaftsstrukturen.

Die zweite Bedingung erfordert, Zeit für diese Strategie zu binden. Es kann nicht einfach darum gehen, Gruppenarbeit zum gewerkschaftspolitischen Ziel zu erheben und die dadurch bewirkten Produktivitätseffekte zu ignorieren. Teamarbeit zieht Produktivitätseffekte nach sich. Unkontrolliert führt dies zu dem Ergebnis, daß die Arbeitnehmer sich in der Tat selbst wegrationalisieren. Deshalb muß das Beschäftigungsziel in diese Strategie integriert werden. Deswegen ist es unverzichtbar, Zeit für Gestaltung und Qualifizierung zu investieren. Das geht nicht auf dem Wege der Ausdehnung der traditionellen Weiterbildung allein. In der Automobilindustrie werden heute nur 0,5 Prozent aller Produktionsstunden in Weiterbildung investiert. Eine Verdoppelung dieser Rate wäre bereits ein ehrgeiziges Bildungsziel (sie würde nämlich eine Verdoppelung der Bildungskapazitäten voraussetzen); eine derartige Erhöhung würde allerdings in beschäftigungspolitischer Hinsicht einen eher bescheidenen Beitrag darstellen.

Es muß also Gruppenarbeit hinzukommen. Teamzeiten von einer Stunde pro Woche⁹ binden immerhin 2,7 Prozent der Arbeitszeit für den einbezogenen Personenkreis. Auf diese Weise kann den gruppeninduzierten Produktivitätseffekten entgegengewirkt werden. So abgegrenzte Teamarbeit trägt in doppelter Hinsicht zur Beschäftigungssicherung bei: einerseits wird Arbeitszeit gebunden, andererseits wird neue qualitative Produktivität geschaffen.

Zwischenergebnis

Die beiden Elemente „umfassende Abgrenzung der Inhalte“¹⁰ und „ausreichende Vorgabe eines Zeitrahmens“ sind Kernpunkte für Teamarbeit. Sie besitzen Schlüsselbedeutung für die gewerkschaftspolitische Regelung *jeder Form* von Gruppenarbeit. Weitere Elemente treten hinzu, zum Beispiel Regelung der Lohnstrukturen, Regelung der Rechte der Betriebsräte und Vertrauensleute, Teamstrukturen und so weiter.

Kommunikationszeit für Gestaltung kann nicht das Privileg bestimmter Gruppenformen (des Qualitätszirkels) bleiben. Jede Art von Gruppe (von der Fertigungsinsel bis zum CAD-Team, vom Polsterteam bis zur Stützpunktwerkstatt) muß ausreichend Zeit zur Lösung der gewählten Aufgaben haben.

9 So zum Beispiel die Betriebsvereinbarungen bei GM/Aspern und Daimler-Benz, so das BMW-Konzept und der Betriebsvereinbarungsentwurf bei Opel.

10 Das Element „dispositive Tätigkeit“ wird besonders betont von Kuckelkom, vgl. Roth/Kohl: Perspektive: Gruppenarbeit, S. 96.

Jedes Team hat einen Anspruch darauf, Probleme der Arbeit umfassend zu bewältigen. Jedes Team hat einen Anspruch auf eine möglichst starke Anreicherung seiner Aktivitäten mit dispositiven Tätigkeiten, und zwar nicht nur aus dem Bereich Arbeitsvorbereitung (Fertigungsplanung, Terminverfolgung, Materialwirtschaft und so weiter), sondern aus dem gesamten dispositiven Spektrum, von der Arbeitsorganisation bis zu den Produkten. Das muß, unabhängig vom realisierten Stand, als prinzipielle Perspektive festgehalten werden. Gewerkschaftspolitisches Ziel muß sein, alle Gruppen in dieser Hinsicht deckungsgleich zu machen (Stichwort: Fusion von Qualitätszirkel und Fertigungsinsel). Erste Schritte auf diesem Weg sind bereits getan.¹¹

Dieser Ansatz muß in der gesamten Industrie verfolgt werden. Die Gestaltung der Produkte (Einfluß auf das gesamte Spektrum) kann nicht in erster Linie außerhalb der Industrie vollzogen werden. Massenhafter Schub läßt sich nur erreichen, wenn auch die Arbeitnehmer ihre gesamte Kreativität in diesen Prozeß einbringen können. Neue Verfahren müssen in Gang gesetzt werden, die zu neuen Ideen und neuen Entwicklungen führen. Im Zentrum steht die Frage, wie die heute Beschäftigten auch in Zukunft noch produktiv tätig sein können. Das ist keine ausschließliche Aufgabe des Managements, hier müssen alle einbezogen werden. Erfolg auf diesem Wege setzt eine ganze Reihe von Instrumenten, darunter vor allem intelligente Arbeitsorganisation, voraus. Jede Arbeitsgruppe muß am Automobil arbeiten. Jedes Team muß zugleich eine Zukunftswerkstatt sein (Zukunftsprojekt der IG Metall).

Strategische Einordnung

Der seit langem existierende gewerkschaftliche Strategiestrang „soziale Beherrschung der Produktivität“ muß ausgefüllt werden. Die verschiedenen Dimensionen der Produktivität (kurzfristig/statisch und langfristig/dynamisch) müssen in ein Gleichgewicht gebracht werden: Die Produktivität muß weiterhin voll den Arbeitnehmern zugute kommen - gleichzeitig müssen sie sich in die Produktivitätsentfaltung für die Zukunft aktiv einmischen.

Hauptstoßrichtung kann nicht sein, die Produktion mit immer weniger Arbeitnehmern zu bewältigen. Vielmehr muß angestrebt werden, mit den existierenden Belegschaften Produktion zu sichern und zu gestalten. Gewerkschaftliche Produktions- und Produktivitätspolitik müssen zwei Seiten derselben Medaille werden. Nicht nur die Gewerkschaften dürfen ein Interesse an einem arbeitsintensiveren Wachstumspfad haben, Automobilindustrie, Bundesregierung, Bundesanstalt für Arbeit sind gefordert, diesen Weg zu unterstützen.

Allerdings sollten die Gewerkschaften diesen Weg nicht erst dann beschreiten, wenn krisenhafte Entwicklungen dazu zwingen (Produktivitätskoalition). Sie sollten sich vielmehr an die Spitze dieser Entwicklung stellen,

¹¹ Vgl insbesondere Buhmann/Mihr, in Roth/Kohl, S 150, das erste gezielt fusionierte Modell wurde 1988 im Rohbau bei Audi in Ingolstadt realisiert

weil sie Chancen für Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften eröffnet und weil die klar sichtbaren Risiken der heutigen Entwicklung nur so kontrolliert werden können.

Die „soziale Gestaltung der Produktivität“ steht programmatisch neben den anderen beiden zentralen beschäftigungspolitischen Strategiesträngen der Gewerkschaften: der Forderung nach einer gesellschaftlichen Investitionsoffensive und der Politik der Arbeitszeitverkürzung. In diesem Zusammenhang darf keineswegs übersehen werden, daß bisher nur die ersten Schritte auf dem oben beschriebenen Weg getan worden sind. Gruppenarbeit und intelligente Arbeitsorganisation sind insgesamt noch so wenig verbreitet, daß dieser Weg beschäftigungspolitisch derzeit eine geringe Rolle spielt und in seiner quantitativen Bedeutung für einen absehbaren Zeitraum auch nicht überschätzt werden darf. Deswegen ist die getroffene tarifpolitische Prioritätensetzung zugunsten der 35-Stunden-Woche mit vollem Lohnausgleich unerläßlich, um sofort einen spürbaren Beitrag zur Beschäftigungssicherung zu leisten. Daneben läßt sich der hier entwickelte Pfad deshalb vorläufig nur betriebspolitisch weiter ausbauen.

schaftliche Interessen- und Organisationspolitik sind mittlerweile breit diskutiert.²

Die zunehmende Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses führt zu einer Ausdifferenzierung der Lebenslagen des gewerkschaftlichen Mitgliederpotentials und neue Managementmethoden wie Qualitätszirkel und Gruppenarbeit treten im Betrieb in Konkurrenz zu gewerkschaftlicher Vertretungskompetenz. Gewerkschaftliche Antworten auf diese Herausforderungen drehen sich daher in der Regel um die Frage, wie die Interessen verhandlungsstarker Kerngruppen mit denen verhandlungsschwacher Randgruppen in einem einheitlichen, solidarischen Verhandlungssystem zu verbinden sind. Einzelne Gewerkschaften wie die IG Metall (IGM) setzen hier auf die Entwicklung einer überbetrieblichen Modernisierungs- und Durchsetzungsstrategie und fordern ein Umdenken für die eigene Organisation, die politische Modernisierung der Gewerkschaften.

Erstaunlicherweise wird jedoch der Teil des internen Umstrukturierungsprozesses innerhalb der Gewerkschaften, der schon längst im Gange ist, in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion wenig beachtet. Seit Mitte der achtziger Jahre gibt es nämlich in fast allen Gewerkschaften verstärkte Bemühungen, die internen Arbeitsabläufe durch die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) zu effektivieren. Ausgangspunkt dieser Bemühungen sind zwar nicht gezielte Ansätze einer Organisationsreform, sondern der Wunsch, belastende und aufwendige Verwaltungstätigkeiten besser zu bewältigen. Die intensive und erfolgreiche Nutzung neuer IuK-Techniken ist jedoch von Überlegungen einer Reorganisation interner Arbeitsabläufe nicht zu trennen. Die Diskussion des Einsatzes von IuK-Techniken in den Gewerkschaften läßt sich so zu einer Diskussion über die Art und Weise des Organisationsaufbaus und der zukünftigen Anforderungen an die Organisation ausweiten. Im folgenden soll nun auf die besonderen Risiken und Chancen dieses neuen Technikeinsatzes innerhalb der Gewerkschaften eingegangen werden.

Administrative Rationalisierung in den sechziger und siebziger Jahren

Die Nutzung von Techniken zur Daten- und Informationsverarbeitung ist innerhalb der Gewerkschaften nicht gerade neu. Durch den Einsatz computergestützter Verfahren wurde im Laufe der sechziger und Anfang der siebziger Jahre die Beitragskassierung von dem traditionellen Kassierungssystem mit Marken auf bargeldlose Formen umgestellt. Diese erste Phase des Computereinsatzes in den Gewerkschaften, in der die zentrale Massendatenverarbeitung auf Großrechnern im Vordergrund stand, ist von Wolfgang Streeck als

2 Vgl. insbesondere Horst Kern/Michael Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung, München 1984; Martin Baethge/Herbert Oberbeck, Zukunft der Angestellten, Frankfurt/New York 1986; Walther Müller-Jentsch (Hg.), Zukunft der Gewerkschaften, Frankfurt/New York 1988; IG Metall (Hg.), Arbeit und Gesellschaft solidarisch gestalten, Technologieentwicklung und Technologiesteuerung, Tarifpolitik im Strukturwandel, alle Köln 1988.