

Gewerkschaften im Prozeß der industriellen Reorganisation

Eine Skizze strategischer Probleme*

Prof. Dr. Horst Kern, geb. 1940 in Wien, Studium in Wilhelmshaven, Berlin und Göttingen, lehrt Soziologie an der Universität Göttingen. Veröffentlichungen u. a.: Kern/Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1984.

Prof. Dr. Charles F. Sabel, geb. 1947 in Brooklyn, Studium in Harvard, Forschungsaufenthalte in Italien und in der Bundesrepublik, lehrt Sozialwissenschaften am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Veröffentlichungen u. a.: Michael J. Piore/Charles F. Sabel, Das Ende der Massenproduktion, Frankfurt/M. 1989 (New York 1984).

Selten war die Situation der Gewerkschaften in der Bundesrepublik so verwirrend wie heute. Zunächst die ermutigenden Zeichen: Materielles Elend ist

* Die Recherchen, auf die sich dieser Beitrag bezieht, wurden mit Hilfe des International Institute for Labour Studies der International Labour Organization finanziert. Die vorgetragenen Einschätzungen werden jedoch allein von den Autoren verantwortet.

nicht mehr die Hauptbedrohung, die aus der ökonomischen Entwicklung resultiert. Es herrscht Prosperität, freilich eine unkontrollierte mit bedrohlichen ökologischen Gefahren. Gewiß: Die multinationalen Konzerne haben einen Teil ihrer Produktion in die Schwellenländer oder die Niedriglohngebiete der Europäischen Gemeinschaft verlagert, und sie drohen noch mehr zu verlagern (jedesmal, wenn sie „1992“ sagen, soll das wie ein Wink mit dem Zaunpfahl sein). Doch es ist oft eine zahnlose Drohung. Die gewaltige Investition der Volkswagenwerk AG im neuen Montagewerk Emden oder die Expansion von BMW nach Dingolfing und Regensburg, die Ausweitung von Siemens in München, Augsburg und Würzburg - alles spricht dafür, daß die Topmanager nicht daran denken, auf die hochqualifizierten Arbeitskräfte, die leistungsfähigen Zulieferer-Netzwerke und die außerordentliche Forschungs-Infrastruktur zu verzichten, die ihnen die Bundesrepublik bietet. Die fortschreitende Rationalisierung der Produktion zieht die Nachfrage nach neuen Qualifikationen nach sich, auch wenn sie alte zerstört. Sie hilft sogar, Arbeitsplätze in den „traditionellen“ Industrien zu sichern, indem sie deren Wettbewerbsfähigkeit erhält oder wiederherstellt. Kurzum, weder ist Westdeutschland deindustrialisiert worden noch hat industrielle Arbeit den Charakter qualifizierter Verrichtungen verloren. Es gibt im Gegenteil Engpässe in der Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften - eine Knappheit, die eher zu- als abnehmen dürfte. Als unmöglich hat es sich erwiesen, neue technische Großanlagen reibungslos einzuführen und das qualifizierte Personal für ihren Betrieb sicherzustellen, ohne die Betriebsräte aktiv mitwirken zu lassen. Dies alles sind Bedingungen, unter denen sich Gewerkschaften behaupten können - trotz der Arbeitslosigkeit, die vor allem unter gering qualifizierten Arbeitskräften fortbesteht.

Nun zu den Alarmsignalen. Jene industrielle Reorganisation, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik sichert, scheint zugleich die organisatorische Wirksamkeit der Gewerkschaften zu lähmen. Die Anpassungsmaßnahmen sind begleitet von einer Ausweitung neuer Arbeitnehmergruppen, die wenig spontane Zuneigung zur Arbeiterbewegung zeigen, während zugleich die klassischen Arbeiterpositionen abgebaut wurden, aus denen die Gewerkschaften ihre loyalsten Mitglieder und aktivsten Funktionäre schöpften. Es ist beschwerlich, neue Mitglieder unter den jungen nachdrängenden Arbeitskräften zu gewinnen, und es wird noch schwieriger, geeignete Nachfolger für die ins Alter kommenden Aktivisten zu finden. Neue Zulieferer/Endfertiger-Beziehungen verwischen die Grenzen zwischen den Firmen und erschweren den einzelnen Betriebsräten das Geschäft, durch Aushandeln „vor Ort“ die Arbeitsbedingungen zu gestalten. Neue Aufgliederungen innerhalb der Arbeitnehmerschaft tun sich auf, die querliegen zu den herkömmlichen Organisationsstrukturen der Gewerkschaften.

Nicht, daß innerhalb der Gewerkschaftsbewegung die Problemlagen nirgends gesehen würden. Aufschlußreiche Debatten über die Verkürzung der Arbeitszeit, die Verwendung neuer Technologien, die Organisierung der

Angestellten haben begonnen. Aber jede dieser Diskussionen steht doch eher für sich, so daß es zum Beispiel für einen Betriebsrat, der die Dinge aus dem Blickwinkel seiner konkreten Betriebserfahrungen sieht, kaum möglich ist, ein gewerkschaftliches Gesamtkonzept zu erkennen, aus dem heraus die Einzelprobleme der industriellen Reorganisation in koordinierter Weise angegangen werden könnten. Unsicher über seinen weiteren Rückhalt bei den Wählern und überzeugt davon, von den nationalen Gewerkschaftszentralen mißverstanden oder übersehen zu werden, nimmt mancher Betriebsrat seine Mitgestaltungsmöglichkeiten im Prozeß der Restrukturierung wahr wie ein Ertrinkender, der sich an einen Strohhalm klammert: hastig, ohne viel Nachdenken, getrieben von der Angst, auch noch die letzte Chance zur Sicherung der eigenen Position zu versäumen. Wenn dann später, wie es vorkommt, Hauptamtliche aus den fernen Büros ihm vorhalten, daß seine Entscheidungen den Geist oder vielleicht sogar den Wortlaut von Tarifverträgen verletzen, dann sieht er sich noch isolierter als zuvor- und ist noch mehr von dem Gefühl verunsichert, daß es keine Gesamtstrategie der Gewerkschaft gibt, an der er seine konkreten Entscheidungen ausrichten könnte.

Dieser Aufsatz versteht sich deshalb als Versuch, einigen der Probleme näherzutreten, die es zu klären gilt, will man eine Gewerkschaftspolitik zur aktuellen industriellen Reorganisation formulieren. Ganz so wie viele Gewerkschafter heute glauben, daß die neuen Technologien sowohl als Waffe gegen die Beschäftigten wie auch als Werkzeug zur Förderung ihrer Interessen genutzt werden können, sind wir der Überzeugung, daß den neuen industriellen Strukturen die Fähigkeit innewohnt, sowohl die Kraft der Arbeiterbewegung auszuhöhlen wie auch zu ihrer demokratischen Erneuerung beizutragen. Ebenso, wie viele heute davon überzeugt sind, daß die letztendliche Bedeutung der neuen Technologien vom Resultat der diesbezüglichen Anwendungskonflikte abhängt, meinen wir, daß die Effekte der neuen industriellen Organisation für die Arbeitnehmer durch Konflikte und die zu ihrer Lösung gefundenen Kompromisse bestimmt werden.

Die Aufgliederung der Nachfrage und die Reorganisation der Unternehmungen

Im Hintergrund der gegenwärtigen Veränderungen in der industriellen Organisation steht die zunehmende Fragmentierung der Märkte. Die Konsumenten in den fortgeschrittenen Industrieländern sind bereit, für Produkte, die ihre Bedürfnisse wirklich treffen, einen Zuschlag zu bezahlen. Die Firmen lernen immer besser, neue, differenziertere Produkte in schnellerem Wechsel und zu Preisen anzubieten, die sich mehr Konsumenten leisten können. Natürlich werden immer noch auch Standardgüter nachgefragt, aber die Unternehmen aus fortgeschrittenen Industrieländern tun sich schwer damit, diese zu denselben Preisen zu offerieren wie die neuen Wettbewerber aus Schwellenländern. Bisherige Massenproduzenten müssen deshalb ernsthaft prüfen, wie sie ihre interne Flexibilität steigern können, um bei sich ausfächernden Konsumentenbedürfnissen im Markt zu bleiben. In dem Maße, in dem sie

dann tatsächlich entsprechende Schritte unternehmen, verstärken sie ihrerseits jene Aufspaltung der Märkte, auf welche sie zunächst reagierten.

Es ist unmöglich, das Ausmaß und die Geschwindigkeit dieser Veränderungen statistisch zu messen. Immerhin aber ist es für Marketing-Experten oder Fertigungsleiter selbstverständlich geworden, den Zug hin zu auf gegliederteren Märkten als Datum zu betonen und die Konsequenzen daraus in einer Art und Weise zu ziehen, die wie eine Prophezeiung wirkt, die sich ihre Bestätigung selbst schafft.

Das Kernthema der um sich greifenden Reorganisation der Unternehmen ist die Reintegration von Planung und Ausführung. In einer Welt stabiler Märkte und von Standardprodukten machte es Sinn, beides voneinander zu trennen. Die Strategie war die, bei der Entwicklung neuer Produkte peinlichst auf die Befunde extensiver Marktforschungen zu achten, dann die Resultate der Entwicklungsarbeit in Plänen für möglichst einfache Produktionsoperationen zu detaillieren, um schließlich Spezialmaschinen zu errichten und mit angelernten Arbeitskräften zu besetzen, die die geplanten Schritte einen um den anderen, exakt nach Vorschrift, ausführten. Die immensen Planungskosten, die dabei anfielen, wurden über lange Produkt-Laufzeiten wieder hereingeholt. Nichts von dem ist unter den gegenwärtigen Bedingungen noch machbar. Die Märkte sind heute so sehr im Fluß, daß die beste „Marktforschung“ schlicht die ist, neue Produkte in großer Vielfalt einzuführen und zuzusehen, welche genau der Markt honoriert. Aber selbst die erfolgreichen sind oft nur in relativ kleinen Stückzahlen verkäuflich. Demgemäß müssen die Entwicklungskosten und -Zeiten reduziert werden. Die Entwicklungsabteilung tut gut daran, engen Kontakt mit dem Vertrieb zu halten, um schnell zu lernen, welche Produkte einen Markt finden könnten, wie sie auch mit der Fertigung verzahnt sein muß, von der sie am besten erfahren kann, wie die Produkte konstruiert sein sollten, die sich schnell und billig herstellen lassen.

Um Planung und Ausführung tatsächlich reintegrieren zu können, sind vielseitige Anpassungsmaßnahmen geboten. Drei Aspekte scheinen uns hier besonders wichtig zu sein. Der erste ist der einer *administrativen Dezentralisierung der Unternehmung*. Die Verantwortung für die Entwicklung, die Fertigung und den Vertrieb eines definierten Produktspektrums, bestimmt durch die Nutzung ähnlicher Technologien und die Ausrichtung auf verwandte Märkte, wird an operative Einheiten übertragen, die den Status einer Quasi-Unabhängigkeit erlangen. Die Unternehmung wandelt sich faktisch, gelegentlich sogar rechtlich, zu einer Holding, die Kapital sammelt und auf operative Einheiten verteilt und die deren Handlungen durch periodische Kontrolle übergeordneter Maßstäbe (wie Marktanteile oder Amortisationsraten) überprüft. Die Unternehmung trifft überdies die strategischen Entscheidungen und etabliert eine Unternehmensseite, die fähig ist, die Gesamtkonzern-Entwicklung zu durchschauen und zu beurteilen (letzteres zum Beispiel durch gezielte Rotation vielversprechender Manager über unterschiedliche Positionen in unterschiedlichen operativen Einheiten). Die alten Unter-

nehmensstäbe, die sich früher um alles kümmerten - auch um die Genehmigung kleiner Investitionen, die kurzfristige Überprüfung der Ergebnisse, die Ausführung der Forschung, die Entwicklung der Produkte, die Organisation der Produktion - werden zerschlagen und ihrerseits als Subeinheiten neu gefaßt. Als solche „verkaufen“ sie dann zum Beispiel Beratungsleistungen im Hinblick auf neue Produktionssysteme an die operativen Einheiten, soweit diese bereit sind, dafür zu bezahlen, aber auch an fremde Unternehmen, die mit der Mutterorganisation möglicherweise sogar im Wettbewerb stehen. Im Endergebnis wandelt sich eine Großunternehmung auf diese Weise mehr und mehr zu einer Föderation von Unternehmungen mit deutlich voneinander unterschiedenen Politiken und Programmen, verliert also den Charakter der einzelnen Organisationseinheit.

Der zweite Aspekt besteht in der *Dezentralisierung von Entwicklung und Fertigung*. Solange Produkte und Herstellungsverfahren noch einem gemächlichen Wandel unterworfen waren, konnten die Firmen ihre Investitionen dadurch amortisieren, daß sie Produkt und Herstellung über lange Produktionszyklen beibehielten und dabei nach und nach geringfügig verbesserten. Eine hohe Fertigungstiefe erschien als wirksamer Schutz des eigenen know-hows, als Sicherung eines hohen eigenen Anteils an der Wertschöpfung und als Garantie für den Zugang zu den Schlüsselkomponenten. Standardteile wurden natürlich auch damals über den Markt bezogen, und spezialisierte Komponenten kaufte man über die Kapazität der eigenen Sonderfertigungen hinaus immer schon bei abhängigen Zulieferern, die sich den genauen Instruktionen ihrer potenten Kunden anpassen mußten (verlängerte Werkbänke). Im Prinzip aber suchte die Firma alle Schlüsseltechnologien zu beherrschen, von denen sie abhängig war, und sie entwickelte diese auch fort. Heute ist nun aber oft unklar, welche Technologien letztendlich für die Entwicklung eines neuen Produktes überhaupt wichtig sein werden, ganz zu schweigen von der Unsicherheit im Hinblick auf die Frage, welche Variante der infragekommenden Produkt-Technologien sich letztendlich als die beste erweisen wird; der Zwang, dem heute zum Beispiel Automobilhersteller unterworfen sind, in der Mikroelektronik oder bei den Kunststoffen mitzumischen, obwohl der genaue Ertrag beider Technologien noch ungewiß ist, illustriert diese neue Entwicklung ganz gut. Außerdem kommt zur Ausführung ein und desselben Fertigungsschrittes ein wachsendes Repertoire von Fertigungs-Technologien in Betracht. Selbst für die größten Unternehmen ist es mittlerweile unmöglich, all diese erfolgsversprechenden Möglichkeiten gleichgewichtig und gleichzeitig zu verfolgen. Andererseits müssen sie aber am Ball bleiben, denn die Strafen steigen, die man für Zuspätkommen oder Flops bei der Vermarktung neuer Produkte entrichten muß (wie die riesigen Rabatte deutlich machen, die in USA Käufern unmodischer Anzüge oder überdimensionierter Pkw geboten werden, damit sie die Produkte noch nehmen, die nicht mehr richtig auf ihren verfeinerten Bedürfnisse aufsitzen). Der Imperativ, der in dieser Situation angelegt ist, ist klar: Die Entwicklungskapazität einer wettbewerbsfähigen Firma muß hoch sein, ohne daß die Entwicklungskosten respektive

die Entwicklungszeiten ins Unermeßliche steigen. Wie ist das zu bewerkstelligen?

Außer durch die Einführung des computergestützten Designs (CAD), und noch folgenreicher als dieses, gehen viele Firmen oder operative Einheiten dieses doppelte Problem dadurch an, daß sie ihr Produktverständnis neu fassen und die Beziehungen zu ihren Zulieferern umgestalten. Komplexe Produkte wie Automobile oder Computer werden in zunehmendem Maße als Systeme definiert, die aus Subsystemen oder Modulen bestehen. Statt den Versuch zu unternehmen, selbst alle Technologien zu entwickeln, die man für jedes einzelne Subsystem benötigt, konzentriert sich die operative Einheit auf die Festlegung der Grundcharakteristika des Gesamtproduktes und die Funktionsbeziehungen zwischen den verschiedenen Subsystemen. Jedes Subsystem oder Modul kann dann in Kooperation mit einem kompetenten Systemlieferanten oder Erstentwickler konzipiert werden. Viele Automobilfirmen zum Beispiel entwickeln mittlerweile ABS-Systeme, Türmodule, komplexe Plastikteile, Cockpits und Sitze mit Hilfe solcher Spezialisten, die oft die volle Verantwortung für die Produktion übernehmen; die Endmontage liegt dann wiederum in der Verantwortung der Automobilfirma. Diese Zusammenarbeit mit Systemlieferanten ist geeignet, sowohl Entwicklungskosten wie auch -zeiten einzusparen. System-Zulieferer besitzen ja definitionsgemäß bereits den besonderen Sachverstand, den sich ihre Partner um den Preis großer Kosten und Risiken erst zulegen müßten. Systemanbieter arbeiten zudem oft an verwandten Projekten für verschiedene Auftraggeber; jeder ihrer Kunden kann aus diesen Parallelaktivitäten Nutzen ziehen und wird nur anteilmäßig zur Finanzierung der Gemeinkosten herangezogen. Überdies kann sich ein Kunde auf die Existenz eines Zulieferers umso eher verlassen, je mehr letzterer sich durch weitgehende Diversifikation abgesichert hat. Schließlich: Die Zusammenarbeit mit einem Systemanbieter reduziert Entwicklungszeiten, weil ein Projekt typischerweise schneller abgeschlossen werden kann, wenn mit seiner Ausführung schon in der Konzeptionierungsphase begonnen wird statt beide Aufgaben hintereinander zu erledigen. In der Automobilfertigung bedeutet das beispielsweise, daß der Endfertiger die grobe Skizze eines neuen Systems an einen Zulieferer gibt, das Endprodukt später unter Berücksichtigung von Zulieferer-Anregungen überdenkt, um schließlich die verfeinerte Systembeschreibung letzterem zu übertragen, auf daß dieser weitere Modifikationen vornehmen kann. Weil die Problemlösungen beim einen zu den Problemlösungen beim anderen beitragen und umgekehrt, wird die Gesamtzahl der Ingenieurstunden reduziert, und mit diesen sinken wiederum die Gesamtkosten zum Nutzen beider.

Der dritte Aspekt betrifft die *Fertigung* selbst. Nicht nur Techniken der flexiblen Automation und der just-in-time(gerade zur rechten Zeit)-Logistik werden verstärkt eingeführt, sondern zusätzlich in einem Netzwerk miteinander verflochten. Das Ziel liegt hier in der Minimierung der Fertigungsgesamtkosten für das laufende Produktionsprogramm und oft auch der Kosten

eines Programmwechsels. Nach einer Inkubationszeit von zwei Jahrzehnten steht jetzt eine riesige Vielfalt unterschiedlicher Automatisierungssysteme zur Verfügung, von denen jedes einzelne einer spezifischen Fertigung angepaßt ist. Beispiele, über die man viel spricht, sind roboterbestückte Waben oder automatische Flurförderzeuge in der Rohkarossen- und Endmontage von Automobilfabriken oder flexible Fertigungssysteme zur Herstellung von Teilefamilien im Maschinenbau. Was ganz neu ist, sind nicht diese Techniken selbst, sondern die Selbstverständlichkeit, mit der die Ingenieure und Manager mit ihnen umgehen. Die mikroelektronischen, elektrischen und mechanischen Basiseinheiten dieser Systeme gelten mittlerweile als sehr gut beherrschbar und höchst zuverlässig, so daß man während eines Gangs durch die Fertigung nicht selten einen Ingenieur, gleichsam zu sich selbst, die Bemerkung machen hören kann: „Kaum zu glauben, daß wir vor 10 Jahren noch dachten, es sei ganz und gar unmöglich, Maschinen herzustellen, die etwas so Simples wie das da machen!“ Auf der Grundlage dieses Grundvertrauens sind die Verantwortlichen heute durchaus zu dem Risiko bereit, die ursprünglich vereinzelt Systeme zu Netzwerken zu verbinden, welche sogar die Zulieferer und die Endfertiger umfassen können. CAD-Daten werden möglicherweise direkt in die Fertigung weitergereicht, welche ihrerseits vielleicht direkt die Aufträge für Teile oder Vormontagen durch die Logistiksysteme unmittelbar an Zulieferer ausfertigt. Dann könnte die Information über verfügbare Fertigungskapazität sofort den Vertriebsabteilungen zurückgespielt werden. Während die neuen Zulieferersysteme der Tendenz nach die Existenz jeder beliebigen Produktionslinie oder Entwicklungseinheit in einer Firma in Frage stellen, gefährden die neuen Verkettungsmöglichkeiten latent einen Teil der Autonomie jeder Linie oder Einheit, ja sogar die Autonomie größerer Einheiten innerhalb der integrierten Strukturen. Jeder Schritt im Produktionsprozeß von der Entwicklung bis zum Vertrieb kann zu einer Variablen werden, dessen Wirkung für die anderen gemessen und neuen Kontrollen unterworfen wird. Doch die neuen Netzwerke machen qualifizierte Interventionen keineswegs überflüssig, sie erhöhen nur die Unsicherheit im Hinblick auf die Definition dieser Qualifikationen und der Funktionen, in denen sie betätigt werden müssen.

Keine Frage: Was wir hier, in die drei Aspekte gegliedert, zur Reintegration von Planung und Ausführung gesagt haben, stellt die lehrbuchmäßige Skizze einer hochkompetenten Anpassung von Großunternehmen an die stärker durchgliederten Märkte dar. Der tatsächliche Prozeß der Reorganisation vollzieht sich mehr stückchenweise und verläuft weniger zweckgerichtet und friedlich. Umfassende Veränderungen sind oft das Resultat einer langen Kette von Antworten auf wenige Ausgangsentscheidungen, die vielleicht im Geist, aber nicht notwendigerweise in vollem Bewußtsein der Architektur des neuen Systems getroffen wurden. Das Muster, das allen Einzelhandlungen unterlegt ist, kann aber sichtbar werden, wenn man aus den spezifischen Handlungssituationen heraustritt und sich aus der Vogelperspektive die Logik der Gesamtsituation vergegenwärtigt, der diese allesamt zuzurechnen sind.

Um die Vereinfachungen nicht zu weit zu treiben, sei die industrielle Reorganisation, die gegenwärtig stattfindet, kurz noch aus dem Blickwinkel der kleineren und mittleren Firmen betrachtet, die bisher zu kurz gekommen sind. Diese Firmen stehen unter dem Druck, ihre eigenen Produktionsmethoden und Terminpläne enger an den Bedürfnissen ihrer Hauptkunden auszurichten, wobei diese wachsende Abhängigkeit dann entkräftet werden kann, wenn es ihnen im Gegenzug gelingt, ihre Produkte selbst zu entwerfen und zu modifizieren. Sie spüren sicher auch das Bemühen vieler Manager in den großen Firmen, trotz allem so viel wie möglich im eigenen Haus zu produzieren; und sie sehen, daß selbst diejenigen, die anderes sagen, viel daransetzen, daß die „Zusammenarbeit“ asymmetrisch bleibt - sei es durch entsprechende Vertragsgestaltung, durch gezielten Ausbau der Hausforschung oder der Hausfertigung, durch Rückbezüge auf Zweitentwickler und Nachbauer. Sie werden schließlich auch registrieren, daß Einkäufer und Logistiker im allgemeinen darauf abzielen, kurzfristige Kostenminderungen zu erreichen und Ausschußquoten zu minimieren, indem sie ihren Zulieferern neue Technologien nach ihrem Geschmack aufzwingen und sorgsam überwachen, daß die Zulieferer ihren eigenen Arbeitsfluß verbessern.

Die Antwort der Zulieferer auf diese Pressionen und Unsicherheiten hängt von deren gegenwärtiger Position ab. Viele der größeren Zulieferer, die typischerweise auch diejenigen mit der größten Forschungs- und Entwicklungskapazität sind, versuchen sich selbst in Richtung von Systemzulieferern umzustrukturieren. Manchmal geschieht dies auch auf dem Wege von Zusammenschlüssen zwischen ursprünglich unabhängigen Unternehmungen, die über komplementäre Spezialitäten verfügen. In anderen Fällen mag die Restrukturierung die Form annehmen, an einem Standort die Forschungskapazität auszuweiten und zu konzentrieren, und neue, hochautomatische Fertigungsstätten auf der grünen Wiese aufzubauen - wobei dann die Operationen vielleicht zu einem Prozeß zusammengezogen werden, die früher auf Zulieferer in der zweiten Linie verteilt waren. Inwieweit diese Firmen dann nach einer Periode des Wachstums und der Konsolidierung nicht doch auch dem Beispiel der großen Endfertiger folgen, indem sie einige Produktionsstufen wieder nach außen vergeben und Planung und Ausführung auf dem Wege einer neuerlichen Dezentralisierung der Forschungskapazität in den einzelnen Fertigungsstätten reintegrieren, mag offenbleiben. Kleinere Firmen sind dagegen in einer viel schwächeren Position und müssen oft die „Empfehlungen“ ihrer Großkunden schlicht und einfach akzeptieren.

So gibt es also alles in allem durchaus ein Muster der industriellen Reorganisation, aber keinesfalls eine gemeinsame Strategie, auf die man sich harmonisch geeinigt hätte, um dieses Muster zu realisieren. Machtkämpfe innerhalb der großen Firmen finden ihren Widerhall in den Machtkämpfen in den kleineren und mittleren Unternehmen. Es gibt so viel Verwirrung wie auch Übereinstimmung, manchmal auch so viel Zynismus wie Vertrauen über die Ausführbarkeit strategischer Planungen. All dieses - die Veränderungen selbst,

die Verwirrung, das Vertrauen und der Zynismus - untergraben die organisatorischen Fundamente der Gewerkschaft in dem einzelnen Unternehmen, während sie zugleich neue Möglichkeiten eröffnen zur Verteidigung und Ausweitung der Rechte der abhängig Beschäftigten. Es sind diese Gefährdungen und Chancen, auf die wir im folgenden zu sprechen kommen.

Die Restrukturierung als Chance und Gefahr für die Gewerkschaften

Gewerkschaften und Betriebsräte haben während der Prozesse der industriellen Reorganisation allerlei Interventionschancen. Doch wohnt der Entwicklung längerfristig die Tendenz inne, die gewerkschaftliche Organisations- und Machtbasis auszuhöhlen. Die Chancen ergeben sich zunächst daraus, daß die Anpassungen, an denen den Unternehmen heute gelegen ist, oft die etablierten Mitbestimmungsrechte berühren: Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes (das heißt entsprechende Korrekturen in der Lage der Arbeitszeit, Überstunden und so weiter), Ausweitung der Produktionszeiten (das heißt Schicht- und Wochenendarbeit), Austausch des Personals (das heißt vorzeitiger Ruhestand für ältere gewerbliche Arbeitnehmer, Neueinstellungen junger technischer Fachkräfte und so weiter), Maßnahmen der Umqualifizierung und der Weiterbildung - all das verlangt die Einbeziehung des Betriebsrats. Entscheidungen in grundsätzlichen Fragen unterliegen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Doch unbeschadet des Umstands, daß die Belegschaftsvertreter nach dem westdeutschen System der industriellen Beziehungen aufgrund gesetzlicher und kollektivrechtlicher Vorschriften ohnehin den Fuß in der Tür haben: Sie gewinnen durch den Umstand zusätzliche Einflußmöglichkeiten, daß Kapital und Management im Verlauf der komplizierten Übergangsprozesse an Konsensregelungen gelegen sein muß. Die Umstellungen, um die es zur Zeit geht, sind für die „andere Seite“ zu schwierig und riskant, als daß sie sich im Akt der Transformation allzu viele Fronten leisten könnte. Größere Konflikte mit Belegschaftsvertretern, die ihre Mitbestimmungsrechte störrisch nutzen oder gar die vielleicht (noch?) gut organisierten Belegschaften mobilisieren, wären aus diesem Blickwinkel mehr als mißlich. Auch Managementprojekte können scheitern, und sollten sie gelingen, kann der Erfolg größer oder kleiner sein. Wenn nun aber auch für die Kapitalgeber und das leitende Personal einiges auf dem Spiele steht, dann sind Kompromisse möglich: Geben, damit man nehmen kann.

Gleichwohl ist nicht zu übersehen, daß die Restrukturierung eine Ausprägung besitzt, die Gewerkschaften und Betriebsräten schwer zu schaffen machen wird - und dies umso deutlicher, je mehr die vorhandenen Interventionschancen brach liegen bleiben statt sie zur Gestaltung der Prozesse im Sinne der Gewerkschaften auszunutzen. Drei Probleme dürften besonders gravierend sein.

Erstens: Die Veränderungen sind von einem Wandel der Beschäftigtenstruktur begleitet, der, wie immer positiv man ihn im Hinblick auf die durchschnittliche Qualität der Arbeit bewerten mag, für die Gewerkschaft deshalb

prekär ist, weil er die Mitgliederrekrutierung zunehmend erschwert. Immer wichtiger werden die „modernen Arbeitnehmer“, insbesondere junge, technisch hochqualifizierte Arbeitskräfte, denen Gewerkschaften durch Sozialisation und Habitus eher fremd sind und die sich im Rahmen der herkömmlichen Gewerkschaftspolitik kaum mobilisieren lassen. Man denke hier besonders an den verstärkten Einsatz von Ingenieuren auf Universitäts- oder Fachhochschulniveau. Sofern diese eine Lehre absolviert haben, haben sie ihr Studium oft direkt auf die praktische Ausbildung aufgesattelt, so daß selbst in diesem für die Gewerkschaften günstigsten Falle wenig Zeit blieb, die traditionelle Kultur der Fabrik und der Gewerkschaft aufzunehmen. Hinzu kommt, daß Schwerpunkte bisheriger Gewerkschaftspolitik - sei es das Bemühen um kollektivrechtlich gesicherte Einkommenserhöhungen, um Arbeitsplatzsicherheit, Schutz vor Arbeitsintensivierung, Anerkennung der Beruflichkeit industrieller Arbeit und ähnliches - nicht mehr exakt die besonderen Interessen dieser Arbeitnehmer treffen, die im Hinblick auf diese Fragen durch ihre Stellung im modernen Produktionsprozeß recht gut gesichert sind und deren Unzufriedenheit sich eher in Fragen jenseits der Aktionsschwerpunkte traditioneller gewerkschaftlicher Politik bündelt: in der mangelnden Transparenz der betrieblichen Entscheidungs- und Machtstrukturen, in fehlenden Chancen zur direkten Einflußnahme auf bedeutsame Unternehmensentscheidungen, in der Sorge um die Anpaßbarkeit der eigenen Qualifikationen an den rasanten technologischen Wandel, in der Unkalkulierbarkeit der beruflichen Karrieren und so fort. Dabei bilden die Ingenieure für die Gewerkschaften nur die Spitze eines Eisbergs, der inzwischen weit auch in den Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer hineinragt: Instandhaltungsspezialisten, hochqualifizierte Systemregulierer, Qualitätsfachleute - auch sie weisen Mentalitäten auf, die denen der Ingenieure nicht unähnlich sind, und je jünger sie sind, umso mehr ist dies der Fall. All diese „gewerkschaftsfernen“ Arbeitnehmergruppen gewinnen an Gewicht, je mehr die industrielle Reorganisation voranschreitet, während umgekehrt die Zahl der Arbeiter traditioneller Art, aus denen die Gewerkschaft bisher immer ihren Mitgliederstamm geschöpft hatte, deutlich abnimmt.

Die Rekrutierungsprobleme, die sich für die Gewerkschaft durch diesen Strukturwandel auftun, sind umso schwieriger zu lösen, je mehr dieser Wandel mit einer Veränderung der Betriebstypen und der regionalen Verteilung der Betriebe einhergeht. Je mehr zum Beispiel die Hauptstandorte von Unternehmen reine Entwicklungszentren werden, verlieren die Gewerkschaften das Medium, das sie bisher immer auch zur Organisierung der Angestellten nutzen konnten: die Gewerkschaftskader in den Fertigungsbelegschaften, denen es auf die eine oder andere Weise immer wieder gelungen war, auch einen Teil der technischen (vielleicht auch kaufmännischen) Angestellten in die Gewerkschaft hineinzuziehen. Die Hauptstandorte, oft in den industriellen Ballungszentren angesiedelt, ursprünglich Bastionen der Gewerkschaften, werden so allmählich in „gelbe“ Betriebe verwandelt. Was die Gewerkschaften auf diese Weise in den Hauptstandorten verlieren,

können sie nicht automatisch in den peripheren Zweigwerken, Tochterunternehmen und/oder Zuliefererbetrieben kompensieren. Im Gegenteil: Dort mag der Arbeiteranteil zwar noch hoch sein (wenn auch die absoluten Zahlen infolge der Fertigungsrationalisierung zurückgehen), aber zugleich erweisen sich regionale Abgeschiedenheit, mangelnde Industrietradition und kleinbetriebliche Verfassung als hinderlich für die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung - nicht zu reden von ausländischen Zweigstellen.

Zweitens: Die Grundeinheit der deutschen Gewerkschaften war faktisch immer der Betrieb, darauf aufbauend - seit Durchsetzung des Industrieverbandsprinzips - die Branche - im Sinne einer Zusammenfassung von Betrieben mit ähnlichen Arbeitsgegenständen, Fertigungsverfahren, Produkten. Im Zeitalter der Massenproduktion wurden die industriellen Großbetriebe in den Ballungszentren und die Großindustrien zu Kerneinheiten der gewerkschaftlichen Organisation. Diese alten Ankerplätze der Gewerkschaft drohen nun aber in dem Maße zu versanden, in dem die Unternehmen dezentralisiert und die Schnittstellen zwischen den Branchen neu gefaßt werden. Die Fertigungen ehemals zentralisierter Großbetriebe wandern aus. Was früher am Ort in ein und derselben Mammuteinheit gewerkschaftlich erfaßt werden konnte, muß nun über eine Vielzahl kleinerer Betriebe gegriffen werden, die weitverstreut sein mögen und verschiedenen Tarif gebieten angehören (sofern die Fertigungen überhaupt im Inland bleiben). Mit der höheren Zahl der beteiligten Betriebe atomisiert sich zugleich der Gegner, der nun aus einer größeren Zahl mehr oder weniger isoliert operierender Werksleitungen („Unterfürsten“) besteht, falls es sich nicht gar um rechtlich selbständige neue Unternehmensleitungen handelt. Eine Vervielfachung der Kontakt- und Konfliktstellen ist die Folge, deren organisatorische Koordination die herkömmliche Gewerkschaftsstruktur nicht automatisch leistet.

Durch Verschiebungen in der Fertigungstiefe schließlich, zumal durch solche, die mit Produktinnovationen durch Verwendung neuer Technologien oder Materialien zusammenhängen, kann es auch noch zu einer Zerlegung (Dispersion) der Wertschöpfung für ein bestimmtes Endprodukt kommen. Eine Ware, die früher vielleicht nahezu ausschließlich innerhalb des Organisationsbereichs etwa der IG Metall erzeugt wurde, zergliedert sich dann in Teilwaren, die in ganz verschiedenen Branchen hergestellt werden, für welche dann jeweils andere Gewerkschaften zuständig sind: IG Chemie, IG Textil und so weiter. Sofern Teile dieser „gestreuten“ Wertschöpfungsakte neu zusammengefaßt werden, wie dies bei just in time-Fertigungen in besonders sinnfälliger Weise geschieht, mögen neue Organisationseinheiten entstehen, die auf eine neue Weise die Bündelung gewerkschaftlicher Aktivitäten zuließen. Doch wäre diese Bündelung eine regionale und nicht eine branchenspezifische und stünde dadurch quer zum traditionellen Organisationsschema der Gewerkschaft. In jedem Fall sind die Organisationsbereiche verschiedener Industriegewerkschaften betroffen - Koordination durch zwischengewerkschaftliche Kooperation wird mehr denn je verlangt.

Man verrät kein Geheimnis, wenn man feststellt, daß Betriebsräte und Gewerkschaften für alle diese neuen Koordinationserfordernisse schlecht gewappnet sind. Fällt schon die Abstimmung zwischen den Betriebsräten einzelner Werke ein und desselben Unternehmens oft reichlich schwer, so steht erst recht die Kooperation zwischen Betriebsräten unterschiedlicher Unternehmen in Frage. Macht schon die Koordination zwischen Verwaltungsstellen unterschiedlicher Bezirke in ein und derselben Gewerkschaft Probleme, so ist erst recht die gewerkschaftsübergreifende Zusammenarbeit zweifelhaft. Aktuelle Erfordernisse und überkommene Strukturen stehen in einem Spannungsverhältnis.

Drittens: Trotz der Verbesserung der rechtlichen, personellen und organisatorischen Voraussetzungen der Betriebsrats Tätigkeit, die zweifelsohne in vielen Betrieben festzustellen ist, wenn man die heutige Situation mit den sechziger Jahren vergleicht (das engermaschigere Netz gesetzlicher und tariflicher Schutz- und Mitwirkungsnormen; der größere Kern gut geschulter und professionell agierender Betriebsratsmitglieder; die effektiveren Apparate in Form von Arbeitsstäben in den Betriebsratszentralen und dezentralen Betriebsrats-Agenturen auf der Basis informeller Freistellung): Die Handlungskapazität selbst des gutgestellten Betriebsrats ist immer noch sehr begrenzt. Ihm ist es unmöglich, sich um alle Vertretungsprobleme zu kümmern, die im Prozeß der Reorganisation des eigenen Unternehmens aufbrechen. Schwerpunkte müssen gesetzt werden.

Besonders nahe liegt nun, sich um die Verteidigung der Interessen der schwachen, niedrigqualifizierten Gruppen der Belegschaft zu kümmern, deren Arbeitsplätze durch die Dezentralisierung besonders bedroht sind: um „Leistungsgeminderte“, aber auch Frauen in niedrigen Lohngruppen und so weiter. Dafür sprechen moralische Verpflichtungen und insofern auch gute politische Gründe, als der Vertretungsbedarf dieser Gruppen in der Tat hoch ist. Der Neigung, die Schwerpunkte so und nicht anders zu setzen, kommt aber auch entgegen, daß man dafür im Management leicht Bündnispartner finden kann, und zwar unter den Fabrikmanagern, von denen viele den neuen Organisationsformen skeptisch gegenüberstehen, weil sie zum Beispiel nicht wollen, daß der Stellenwert der eigenen Fertigung im Unternehmen durch die engere Kooperation mit Systemlieferanten problematisiert wird. Doch welche Gründe im einzelnen auch immer dafür sprechen mögen, den Status quo der Eigenfertigung zu verteidigen und sich besonders für den Verbleib der einfachen Arbeiten im eigenen Haus einzusetzen: Langfristig dürfte es für einen Betriebsrat, der nur dieses im Auge hat, immer schwieriger werden, die Restrukturierung unter Kontrolle zu halten. Fürs erste mag er Arbeitsplätze sichern. Fürs erste ermutigt er aber wohl oder übel auch die Unternehmensleitung, riskante Experimente, die freilich auf neue hochqualifizierte Arbeitsplätze hinauslaufen könnten, auf Fremdfirmen zu konzentrieren - dort werden sie dann aber auch bleiben, wenn die Experimente erfolgreich verlaufen sollten. Je rasanter der Produktwandel durch neue Technologien und

Werkstoffe verläuft, umso zweifelhafter ist dieses Resultat. Unter der Hand können auf diese Weise die ökonomisch und qualifikatorisch perspektivreichsten Operationen nach draußen wandern - zu Systemlieferanten im In- und vielleicht sogar im Ausland, und das bedeutet allemal in Bereiche ganz und gar außerhalb des Zugriffshorizonts des Betriebsrats. Gesichert wird, um es am Beispiel der Automobilproduktion zu sagen, die Sitzfertigung; draußen aber prosperieren werden die Automobilelektronik und der Kunststoff. Die eigene Fertigung bleibt gleichsam auf den Standardoperationen sitzen, die dann, angesichts des Technologiewandels, auf Dauer doch nicht in ungeschmälerter Weise zu halten sind. Der kurzfristige Vorteil einer Nichtverlagerung von Standardoperationen, der der Beschäftigung vielleicht zunächst einmal zugute gekommen war, schlägt letztlich um in einen umso größeren Abgang von Arbeit, der besonders schwer wiegt, weil er die relativ weitgehende Externalisierung qualifizierter Tätigkeiten einschließt. Die Sicherheit, deren Rettung das Manöver gegolten hatte, ist dann doch dahin.

Gewerkschaftspolitik im Wandel

Was tun? Soweit wir sehen verfügt niemand über ein überzeugendes Modell für die strategischen Anpassungen, zu denen die Gewerkschaft wohl doch gezwungen ist. Aber es gibt immerhin an der einen oder anderen Stelle ausbaufähige Ansätze. Dazu abschließend einige Kommentare, die sich auf Gespräche stützen, die wir in der letzten Zeit in einigen B[^]eben und Verwaltungsstellen im Organisationsbereich der IG Metall geführt haben.

Um mit dem Negativen zu beginnen: Zu keinem produktiven Umgang mit den skizzierten Problemen führt das Hoffen, daß die Konflikthaftigkeit, in der die industrielle Restrukturierung notwendigerweise verläuft, die schwer organisierbaren Belegschaftsgruppen über kurz oder lang in die Gewerkschaft „hineintreiben“ werde. Gewiß: Interessenverletzungen wird es immer wieder geben, nicht nur bei den traditionellen Arbeitnehmergruppen, sondern auch bei den „modernen Arbeitnehmern“. Sie bringen aber nicht automatisch einen Schub in der Mitgliederrekrutierung und -mobilisierung. Gewerkschaften und Betriebsräte können das Konfliktpotential nur binden, wenn sie Antworten auf die Interessenverletzungen zu geben imstande sind, die plausibel und machbar zugleich erscheinen: plausibel, indem sie den Betroffenen konkrete Lösungsschritte und Verbesserungen aufzeigen, und machbar, indem sie auf die Prosperität des Unternehmens setzen, deren ökonomische Fähigkeit zu Konzessionen durch eine kompetente Interessenvertretung herausgefordert wird.

Um mit dem Positiven zu enden: Wozu könnte man raten, wenn es um eine Politik geht, die diesen Kriterien Rechnung trägt? Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie die Gewerkschaft ihren Reiz für die vorhandenen Mitglieder behalten und ihre Anziehungskraft für neue Mitglieder erhöhen könnte, muß man noch einmal auf die Wirkungen zurückkommen, die die industrielle Restrukturierung auf dem Arbeitsmarkt zeitigt. Sobald wir ein

klareres Bild davon haben, was Dezentralisierung und erneute Agglomeration der Industrie für die abhängig Beschäftigten bedeuten, werden wir auch imstandesein abzuschätzen, wie eine ihrerseits reorganisierte Arbeiterbewegung diese Veränderungen in eigene Vorteile ummünzen könnte.

Die vorangehende Analyse beschreibt eine Situation, die paradox ist. Die moderne Unternehmung benötigt eine hochqualifizierte Kernbelegschaft, doch sie selbst hat (jedenfalls der Tendenz nach) keinen institutionellen Brennpunkt mehr, in welchem die Garantie einer sicheren Beschäftigung verankert werden könnte. Der ganze Versuch, Planung und Ausführung wieder zu integrieren, basiert ja auf der Zusammenarbeit von hochqualifizierten Personen, die im Vertrieb, in der Entwicklung und in der Fertigung des eigenen Unternehmens einerseits und bei Systemzulieferern andererseits tätig sind, und die allesamt über eine intime, schier „instinktive“ Kenntnis der Unternehmensnotwendigkeiten verfügen. Aber die Offenheit der Unternehmensgrenzen gegenüber der Außenwelt, insbesondere die sich ständig verändernde, in jedem Fall aber dichte Beziehung zu Zulieferern (den Systemanbietern) und Konsultanten (den früheren Stäben, die in unabhängige Firmen umgebildet worden sind oder aber durch Marktpartner ersetzt wurden), macht die Aussage höchst schwierig, welche Aktivitäten letztendlich innerhalb der Firma bleiben werden und welche nach draußen gelangen. Wenn die Entwicklung in schnellem Wechsel über ganze Entwicklungs- oder Fertigungseinheiten hinweggeht oder wenn doch wenigstens jedermann schwant, daß solche Veränderungen im Prinzip immer stattfinden könnten, dann müssen Produktionsarbeiter, Techniker und Ingenieure in hohem Maße an der Frage interessiert sein, wie sie draußen, auf der Außenseite der Unternehmung, weiterexistieren und zurechtkommen könnten. Insbesondere werden sie sich gezwungen sehen, viel darüber nachzudenken, wie sie in ihrer gegenwärtigen Position die Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben könnten, die eine gute Ausstattung für eine neue Tätigkeit darstellte, wenn sie die alte aufgeben müßten. Auf diese Fragen Antworten zu finden, ist schwer, so lange man Lösungen nur innerhalb der Grenzen der gegenwärtigen Arbeitseinheit sucht. Je kleiner und spezialisierter die Produktionseinheiten werden, umso unwahrscheinlicher ist es, daß sie im Haus intern, auf allen Niveaus jene breite und grundsätzliche Weiterbildung bieten können, welche die Arbeitskräfte dazu befähigen würde, den Herausforderungen neuer Situationen gerecht zu werden.

Desweiteren gibt es die Probleme der un- und angelernten Arbeitskräfte - derjenigen, die allmählich an die Grenzen der „Zweidrittelgesellschaft“ und der sie tragenden Hochqualifikations-Ökonomie geschoben werden. Viele Mitglieder dieser Problemgruppen - Frauen, ausländische Arbeitnehmer, unqualifizierte Ältere - könnten durch intensive Weiterbildungsmaßnahmen in die Kerngruppe der Qualifizierten einbezogen werden, andere nicht. Die Probleme dieser Arbeitskräfte, in welcher konkreten Situation sie nun sein mögen, unterscheidet sich von den Problemen, die die Hochqualifizierten haben.

Um auf die Bedürfnisse all dieser Gruppen antworten zu können, müssen die Gewerkschaften, so denken wir, den Hauptakzent ihrer Arbeitsmarktstrategie wohl verändern und ihr Engagement bei der Festlegung der Anpassungsstrategien auf den Ebenen der einzelwirtschaftlichen, regionalen und nationalen Ökonomien ausweiten. Von einigen wenigen, eher erfolglosen Versuchen einer Intervention in die lokalen Arbeitsmärkte („Beschäftigungspläne“) abgesehen, hat die gewerkschaftliche Arbeitsmarktpolitik hauptsächlich darin bestanden, für große Sektoren und riesige Tarifgebiete Beschäftigungsstandards zu vereinbaren; die Überwachung der internen Arbeitsmärkte blieb den Betriebsräten überlassen. Unter den Bedingungen verstärkter Mobilität und in Erwartung weiterer Verflüssigungen, könnte die Gewerkschaft mehr Gewicht auf die regionale Ebene legen. Sie kann zum Beispiel mehr als bisher dazu beitragen, jene Weiterbildungsprogramme auszuarbeiten und zu verwalten, welche die Defizite auszugleichen geeignet sind, die ihre Mitglieder in rein betrieblichen Maßnahmen entdecken. Sie können ferner mehr Beratung über Beschäftigungsperspektiven geben und sich um die Vermittlung präziser Informationen über schon vorhandene oder möglicherweise erschließbare Arbeitsplatzangebote kümmern.

Um das Argument in dem Punkt zuzuspitzen, auf den es hinausläuft: Die Gewerkschaften sollten einmal unterstellen, daß sich das Management veranlaßt sehen könnte, Gewerkschaft als Regelungsinstanz des lokalen Arbeitsmarktes im Sinne eines System-Zulieferers für komplexe Qualifikationen zu akzeptieren. Dies heißt nicht, daß die Gewerkschaft eine untergeordnete Rolle wahrnehmen würde. Konzerne öffnen sich den Systemzulieferern, weil sie müssen, nicht weil sie wollen. Für sie ist das eine notwendige, aber auch ambivalente Prozedur; für die Vorteile, die sie bietet, muß der Preis hingenommen werden, daß durch die Öffnung Kooperationsverhältnisse entstehen, die eine gegenseitige und immer neu zu definierende Abhängigkeit beinhalten.

Die Rolle der Gewerkschaften könnte partiell in der Gewährleistung dessen liegen, was Gewerkschaften in der Zeit der Berufsverbände schon einmal gewährleistet haben: die Versorgung spezialisierter Unternehmungen mit hochqualifizierten Arbeitskräften unter ordnenden Bedingungen. Die Kontrolle über den externen Arbeitsmarkt wurde im ausgehenden 19. Jahrhundert zu einem Haupthebel der gewerkschaftlichen Macht, mit dem dann auch innerhalb der Unternehmen die Normen der Gewerkschaft ins Spiel gebracht und verfolgt werden konnte. In dem Maße, in dem heute die Grenzen zwischen den internen und externen Arbeitsmärkten verwaschener werden, kann die Kontrolle der Außenbedingungen erneut zu einer Quelle von Macht geraten.

Kontrolle über die lokalen Arbeitsmärkte verlangt freilich stärkere Beteiligung an der Formulierung der Unternehmensziele oder ist doch zumindest geeignet, in diese überzugehen. Um zu wissen, welche Art von Weiterbildung benötigt wird, muß man wenigstens wissen, wie die Investitionspläne der Unternehmungen aussehen. Das ist die Minimalform einer notwendigen

Beteiligung. Die Maximalform wäre die, in Kooperation mit Unternehmen einerseits und den kommunalen, regionalen und Fach-Behörden andererseits das Entstehen und das Wachstum kompetenter neuer Unternehmenseinheiten oder Firmen zu befördern. Deren Existenz würde dann die vorhandenen Beschäftigten gegen die Bedrohungen absichern, die von der Dezentralisierung auf zuliefernde Einheiten ausgehen. Strategische Intervention muß hier den Charakter einer Hilfestellung für die Formulierung einer regionalen ökonomischen Strategie annehmen. Je mehr die regionale Ökonomie diversifiziert ist, desto weniger ist sie verletzbar durch einen möglichen Wandel der Nachfrage nach welchem Produkt auch immer - und desto unwahrscheinlicher ist es auch, daß die Unternehmen ihre Produktionsstandorte aus der Region heraus verlagern werden. Sollten sie es dennoch tun, so ist es angesichts von Diversifikation weniger schwierig, daß diejenigen in der Region neue Arbeitsplätze finden, die freigesetzt werden.

Um solche Strategien verfolgen zu können, muß die Gewerkschaft ihre Strukturen ebenso verändern wie die Art und Weise, wie sie selbst den Zusammenhang zwischen der Rekrutierung neuer Mitglieder und der Organisation neuer Belegschaften einerseits und der Gewährleistung der Interessen ihres Mitgliederstammes andererseits sieht. Im Hinblick auf den strukturellen Wandel kann sich die Gewerkschaft einiges aus dem Fahrplan abgucken, nach dem die Unternehmen ihre Dezentralisierung vornehmen. Um die neuen Arbeitsmarkt-Dienste wahrnehmen zu können und um die Fähigkeit zu steigern, die Unternehmensstrategien und die Programme der ökonomischen Entwicklung zu beeinflussen, muß die Gewerkschaft mit anderen Gewerkschaften über die Branchengrenzen hinaus engere Allianzen knüpfen. Sie muß sich überdies mit anderen lokalen Akteuren arrangieren - zum Beispiel mit kommunalen und staatlichen Institutionen der sozialen Sicherheit, mit kleinen und mittelgroßen Firmen und so weiter, mit denen sie vielleicht in der Vergangenheit gar keine oder feindliche Beziehungen pflegte. Dazu bedarf es der Autorisierung durch die Gewerkschaftszentralen. Experimente mit neuen Arrangements sind geboten und müssen, sollten sie erfolgreich verlaufen, institutionalisiert werden.

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche neue Bündnispolitik müssen Abgrenzungen verschwinden, die in vielen Diskussionen mit westdeutschen Gewerkschaftern immer wieder mitschwingen, insbesondere die Unterscheidung zwischen denjenigen, die schon organisiert sind, und denjenigen, die organisiert werden müßten. Der beste Weg, um sagen wir, Ingenieure zu organisieren, die ihren Arbeitsplatz in einem Stab verloren haben oder verlieren könnten, ist, denken wir, der, ihnen zu demonstrieren, daß die Gewerkschaft Arbeitnehmern aller Kategorien dabei helfen kann, eine berufliche Entwicklung in einer Ökonomie zu vollziehen, die sich permanent im Zustand der Reorganisation befindet. Der beste Weg, die vorhandenen Mitglieder davon zu überzeugen, daß es gute Gründe gibt, in der Organisation zu bleiben oder sich aktiver um gewerkschaftliche Angelegenheiten zu kümmern, ist umge-

kehrt der, zu zeigen, daß die Gewerkschaft dabei behilflich sein kann, das Arbeitsleben selbst so unabhängiger Gruppen wie der der Ingenieure zu organisieren. Genauso wie letztendlich das In-die-Hand-Nehmen des lokalen Arbeitsmarktes von der Fähigkeit der Gewerkschaften abhängt, ihre Strukturen zu verändern, so ist auch die Möglichkeit der Gewerkschaften, sich die Treue ihrer Mitgliedschaft zu erhalten, an Nachweis der Fähigkeit gebunden, auf eine Weise innerhalb und außerhalb der Firmen zu agieren, daß ihnen neue Mitglieder zuströmen.

Mit diesen zwei Vorschlägen - interner Dezentralisierung und Öffnung zu neuen (auch gewerkschaftlichen) Gruppen - wollen wir nicht den Schluß nahelegen, daß der Ausbau der lokalen Arbeiterbewegung die Gesamtorganisation ersetzen könnte. Eine Erneuerung der lokalen Strukturen ist nur möglich bei gleichzeitiger Erneuerung der nationalen. Die nationale Gewerkschaft muß sich hierfür stark machen, daß die lokalen Instanzen über Kompetenzen und Mittel verfügen, mit deren Hilfe sich die Risiken der Kooperation für die Arbeitnehmer minimieren und die Chancen für sie maximieren können. Dies bedeutet zum Beispiel, daß die Gewerkschaft auf nationaler Ebene jede Gelegenheit nutzen sollte, um die Mitbestimmung „vor Ort“ - vor allem die der Betriebsräte, aber auch die von Sozialbewegungen, die den Wohlfahrtsstaat bürgernah und benutzerfreundlich machen wollen - zu erweitern. Nur die nationalen Instanzen können die Beratungsdienste und Informationsaustausche organisieren, welche zur Ausweitung der Vor-Ort-Partizipation nötig sind. Mehr noch: Nur die nationale Arbeiterbewegung kann durch Einwirkung auf die Gesetzgebung die Voraussetzung dafür schaffen, daß sich flexible, robuste Wirtschaftssysteme breitflächig ausdehnen. Je flächendeckender solche Systeme, desto größer die Wahrscheinlichkeit, daß un- und angelernte Arbeitnehmer über eine Weiterqualifizierung letztendlich neue Arbeitsplätze finden können. Je flächendeckender solche Systeme, desto leichter wird es, nationale Rückversicherungsmechanismen zu schaffen, die die Umstrukturierung von Krisenregionen durch Bezuschussung aus prosperierenden Regionen erleichtern. Ansätze dazu gibt es bereits, doch müßten diese erweitert werden.

In welche Richtung genau sich die Arbeitsteilung zwischen lokaler und nationaler Gewerkschaft entwickeln wird, was zum Beispiel zweckmäßigerweise zentral und nach einheitlichen Normen geregelt und was dem Ermessen der lokalen Arbeiterbewegung überantwortet werden soll, können wir präzise nicht sagen. Es muß sich im Gang der Entwicklung erweisen. Auch in der Vergangenheit waren die Zuständigkeitsregelungen zwischen den lokalen Einheiten und den Zentralen nichts Fixes. Sie ergaben sich im demokratisch gesteuerten Anpassungsprozeß an sich ändernde Verhältnisse als Kompromisse zwischen lokalen und zentralen Instanzen. Möglich waren solche Kompromisse, weil alle Teile der Arbeiterbewegung im konfliktreichen Umgang mit den Arbeitgebern über ein wie immer rudimentäres gemeinsames Grundverständnis hinsichtlich der Funktionsweise der Wirtschaft und der Ziele der Arbeiterbewegung verfügten. Heute nun geht es darum, ein neues Ver-

ständnis zu diskutieren und zu entwickeln. Falls wir die interne Logik der aktuellen industriellen Umstrukturierungsprozesse richtig verstanden haben, dann wird die Arbeiterbewegung erst dann zu diesem neuen Verständnis gelangen, wenn sie es schafft, Flexibilisierung der Produktion und Demokratisierung der Gesellschaft untrennbar miteinander zu verknüpfen. Dieses Grundsatzproblem sollte auch angesichts von gewiß wichtigen und schwierigen Tarifbewegungen nicht in Vergessenheit geraten.