

Den Tiger reiten

Soziale Produktivität und direkte Mitbestimmung

Dr. Wolfgang Lecher, geb. 1945 in Marienbad, Studium der Soziologie in Tübingen und Frankfurt, ist seit 1976 Referent beim Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB (WSI) und ist dort für internationale Gewerkschafts- und Gesellschaftspolitik zuständig.

Noch in der ersten Hälfte der achtziger Jahre überwog bei den Gewerkschaften in der Bundesrepublik eine eher skeptische Haltung gegenüber technischen Innovationen und dem daran gekoppelten Flexibilisierungskonzept der Unternehmer. Dafür gab es einfache und einleuchtende Gründe: - Technische Neuerungen so umfänglicher Art, wie sie mit der Einführung von computergestützten Systemen in Betrieb und Verwaltung verbunden sind, wurden als Gefährdung der fachlichen Qualifikation großer Teile der Beschäftigten und hier besonders der gewerkschaftlich hoch organisierten Facharbeiter gesehen.

- Die neuen Formen der Arbeitsorganisation, die mit den technischen Innovationen zusammenhängen, wurden gleichfalls als Gefährdung bisher bewährter Arbeitsverbände und entsprechender - auch gewerkschaftsrelevanter - Kommunikationsstrukturen angesehen.
- Schließlich befürchteten die Gewerkschaften infolge der erwarteten Polarisierung von Rationalisierungsgewinnern und -Verlierern auch eine zunehmende Lohn- und Gehaltsdifferenzierung und damit zumindest die latente Gefahr einer Entsolidarisierung der Beschäftigten und eines nachlassenden Zusammenhalts des Arbeits- und Betriebskollektivs.

In den letzten Jahren wurde von den deutschen Gewerkschaften allerdings ein Perspektiven-Wechsel vollzogen, der auf eine aktive Rolle bei der Planung, Einführung und Kontrolle neuer Techniken und der damit verbundenen arbeitsorganisatorischen, qualifikations- und lohnbezogenen Flexibilisierung abzielt. Dieser Wechsel hat für die Gewerkschaften und ihr Verhältnis zu den Arbeitnehmern und deren betriebliche Interessenvertretungsstrukturen tiefgreifende Konsequenzen. Der Betrieb wird nun zum wichtigsten Ort der Auseinandersetzung mit und Gestaltung von technisch induzierten Arbeitssystemen, auch wenn keineswegs übersehen werden darf, daß er in ein überbetrieblich-zentrales Planungs- und Steuerungssystem des Unternehmens beziehungsweise des Konzerns eingebaut ist. Im Rahmen des dualen Systems der Bundesrepublik (Tarifpolitik durch Gewerkschaften/Betriebspolitik durch eigenverfaßte Betriebsräte) erfahren die Betriebsräte eine Aufwertung gegenüber der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation, müssen sich zugleich aber mit nicht-repräsentativen, direkten, arbeitsplatzbezogenen Mit-

Wirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten auseinandersetzen. Die gewerkschaftliche Tarifpolitik andererseits wird tendenziell zu einer Rahmenpolitik für differenzierte Betriebsvereinbarungen zwischen Betriebsräten und betrieblichem Management. Die Lohnfindung soll nicht mehr nur an aktuelle, individuelle Arbeitstätigkeit und Leistung, sondern auch an vorhandene Qualifikationen und systembezogene (Gruppen-)Leistungspotentiale gekoppelt werden. Die bisher im deutschen System weitgehend ausgesparte „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ soll nun zugleich dezentrale Flexibilität, soziale Produktivität und Humanisierung der Arbeit ermöglichen.

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit den institutionellen und funktionalen Aspekten dieses Zusammenhangs von *Mitbestimmung am Arbeitsplatz* und *sozialer Produktivität*, weil dies der vielleicht wichtigste Schlüssel zu einem angemessenen Verständnis der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitssysteme, des intelligenten Zusammenspiels von Gewerkschaften, Betriebsräten und Beschäftigten und nicht zuletzt des berechtigten Interesses der Arbeitnehmer an einer größeren Arbeitsautonomie ist. Dabei wird auf neue Entwicklungen im *Maschinen- und Automobilbau* zurückgegriffen, wo entsprechende Veränderungen am weitesten gediehen sind und für hochindustrialisierte Länder wie die USA, Japan und die Bundesrepublik auch schon fallbezogen empirisch belegbar sind.¹ Wenn die Gewerkschaften in der Bundesrepublik heute Begriffe wie *soziale Produktivität* und *Flexibilität* auch positiv besetzen und sie nicht mehr ausschließlich als verdeckte Ausbeutungsstrategie des Kapitals ansehen, so ist damit aber noch keineswegs eine Interessenidentität von Kapital und Arbeit beziehungsweise Management und Gewerkschaften/Betriebsräten bezeichnet. Es kommt im Gegenteil gerade darauf an, die wichtigsten Differenzen zwischen einer betriebswirtschaftlich-kapitalbezogenen Sichtweise und einer arbeitssoziologisch-humanen Auffassung herauszuarbeiten.

Bis vor kurzem herrschte in der einzel- und volkswirtschaftlichen Diskussion die Meinung vor, daß die Produktivitätsentwicklung vom Zuwachs an Kapitalbestand und vom technischen Fortschritt abhängt. Demgegenüber wird neuerdings auf der Grundlage vor allem von skandinavischen Forschungen und japanischer Betriebswirklichkeit ein „Soziales Modell der Produktivität“ in die Diskussion gebracht, das gegenüber dem klassischen Modell die Faktoren Arbeitskraft und Produktionsorganisation betont. Empirische Untersuchungen der überlegenen Effizienz beispielsweise japanischer Fertigungs- und Montagearbeiten gegenüber dem europäisch-angelsächsischen Typus in der *Automobilindustrie* ergaben, daß die Technik mit rund 17 Prozent Anteil eine relativ geringe Rolle spielt. Demgegenüber sind es vor allem die Organisation der Prozeßsteuerung und -kontrolle (49 Prozent) und die unterschiedlichen Arbeitsweisen (34 Prozent), die den japanischen Produktivitätsvor-

¹ Siehe dazu im internationalen Vergleich Jürgens, U. u. a., *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik - Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Berlin/New York 1989 und Hildebrandt, E., Seltz, R., *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?*, Berlin 1989.

sprung erklären,² wie: der Zustand des physischen, psychischen und sozialen Arbeitsvermögens, die Organisation der Arbeit im Schnittpunkt von betrieblich-objektiver Notwendigkeit und arbeitsplatzbezogener subjektiver Befriedigung sowie der Zustand der institutionellen Arbeitsbeziehungen zwischen den Polen Konflikt und Kooperation.

Nun ist die (Wieder-)Entdeckung des subjektiven Faktors der Produktivität - bei den englischen Klassikern spielte sie als *lebendige* Arbeit gegenüber der *toten* Arbeit, dem Kapital, schon immer die vorherrschende Rolle - nur die eine Seite der Medaille. Mindestens genauso interessant und wichtig sind marktbedingte, technische und qualifikationsbezogene Neuerungen, die zumindest in den entwickelten Industriestaaten und den auf sie bezogenen multinationalen Zulieferbetrieben inzwischen einen hohen Rang einnehmen. Solche Faktoren sind:

- zunehmende Flexibilitätsnotwendigkeit infolge veränderter Marktanforderungen (Stichwort: diversifizierte Qualitätsproduktion in Kleinserien);
- Veränderungen des Arbeitsmarkts aufgrund eines steigenden Angebots qualifizierter und gut ausgebildeter Arbeitnehmer;
- Rationalisierungs-, Gestaltungs- und Flexibilisierungsspielräume der neuen, mikroelektronisch gestützten Techniken;
- kontraproduktive Elemente der klassischen, tayloristischen Arbeitsorganisation (Stichwort: extrem kurze Taktzeiten und überzogene Arbeitsteilung);
- Experimente und empirische Beispiele zur möglichen Verknüpfung von individuellen Interessen der Arbeitnehmer mit einem neuen Zuschnitt betrieblicher Arbeitsorganisation (Stichwort: Fertigungsinseln, teilautonome Gruppen, Team- und Gruppenarbeit).

Erst die Kombination von veränderten ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit neuen arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten und veränderten beziehungsweise erweiterten individuellen Arbeitsinteressen hat zunächst das Management und dann - wenn auch zögernd - die Gewerkschaften auf die große Bedeutung von *Sozialtechniken* beziehungsweise von Mitbestimmung am Arbeitsplatz als Mittel zur Ausschöpfung der Produktivitätsressourcen aufmerksam werden lassen. Dem Management erleichterte die Nichtpräsenz der Gewerkschaften auf der Arbeitsplatzebene und das dadurch entstandene Machtvakuum den Einsatz von betrieblichen Sozialtechniken (wie zum Beispiel Qualitätszirkel, Benutzerbeteiligung bei der Einführung neuer Techniken, neue Formen der Unternehmensphilosophie und die Herstellung einer unternehmensbezogenen Corporate identity) ganz wesentlich. Andererseits haben es natürlich die Gewerkschaften um so schwerer, *ihrerseits* Einfluß auf diese neue, wichtige Ebene betrieblicher Arbeitsgestaltung auszuüben:

- sie müssen sich mit den bereits praktizierten unternehmerischen Sozialtechniken auseinandersetzen und Maßstäbe zu ihrer Beurteilung aus den

²Vgl., Naschold, F., Technische Innovation und sozialer Konservatismus, in: W. Fricke u. a. (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen, Bonn 1989, S. 3-14.

oft durchaus unterschiedlichen Perspektiven von Betriebsräten, gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und gewerkschaftlichen Tarif Politikern entwickeln;

- sie müssen sich mit den Chancen und Risiken der neuen Mensch-Maschine-Kooperation und der damit verbundenen Zweischneidigkeit einer Höherqualifizierung auf der einen Seite und einer gleichzeitigen Abrufung des im Arbeitsleben gesammelten Experten- und Routinewissens auf Datenprogramme auf der anderen Seite auseinandersetzen;
- sie müssen nach wie vor den - wenn auch nun oft sozial-technisch verschleierte - Widerspruch zwischen herrschaftsbezogener Arbeitsteilung und technisch möglicher, qualifizierter und ganzheitlicher Arbeit zum Anknüpfungspunkt eines für die Arbeitnehmer attraktiven, eigenen Technikkonzepts machen und damit besonders die Angehörigen der sogenannten technisch-wissenschaftlichen Intelligenz zu gewinnen versuchen;
- sie müssen den Mitbestimmungsanspruch am Arbeitsplatz auf *alle* Arbeitnehmer ausweiten und dürfen ihn keinesfalls auf die Rationalisierungsgewinner, also diejenigen, die mit EDV-Qualifikation arbeiten „dürfen“, beschränken. Genau dies geschieht allerdings in der Regel seitens des Managements mit den entsprechenden Techniken der Qualitätszirkel und Benutzerbeteiligung. Es muß geradezu strategische Priorität der Gewerkschaften sein, ganzheitliche Arbeitszuschnitte auch für die Rationalisierungsdulder und -Verlierer zu erreichen, um ein Auseinanderfallen und damit eine Entsolidarisierung der Belegschaft im Prozeß der technisch-organisatorischen Neuerungen zu vermeiden, um als Gewerkschaften kollektiv handlungsfähig zu bleiben.

Wenn man sich vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen die bisher gemachten Erfahrungen mit Gruppenarbeit³ anschaut, sind aus gewerkschaftlicher Sicht vor allem die sogenannten Fertigungsteams interessant: Das *Fertigungsteam* ist eine Kleingruppe, die in einem homogenen technologischen Abschnitt des Produktionsprozesses für die gesamte dort anfallende Arbeit zuständig ist. Dabei werden sowohl klassische direkte Produktionstätigkeiten, aber auch indirekte Arbeiten der Wartung, Instandhaltung und der laufenden prozeßbezogenen Qualitätskontrolle wahrgenommen. Damit wird die Fertigungskapazität flexibler, die Qualifikation der Gruppenmitglieder breiter und höher, die Autonomie und die Verantwortung des Teams wächst und die Lohngruppenzuordnung der Teammitglieder steigt. Aus der Praxis des ganzheitlichen Arbeitszuschnitts im Fertigungsteam als dem zur Zeit wohl am weitesten entwickelten Beispiel für Gruppenarbeit lassen sich nun Ansprüche an die *gewerkschaftliche Tarifpolitik* einerseits und an ein *arbeitsplatzbezogenes sozial orientiertes Organisationsmodell* andererseits formulieren. Eckpunkte einer zukünftigen gewerkschaftlichen *Tarifpolitik*, die auf die Herausforderungen der neuen Techniken und der damit einhergehenden zunehmenden Flexibilität reagiert, wären:

³ Vgl. dazu grundsätzlich: Roth, S., Kohl, H. (Hrsg.), Perspektive Gruppenarbeit, Köln 1988.

- Tarifliche Festlegung eines Qualifikationsanspruchs für jeden Beschäftigten mit dem Ziel, kompensatorische, erweiterte und höhere Qualifikation zu erreichen. Hierher gehört die in der Bundesregierung bereits vereinzelt durchgesetzte Regelung, individuell nach Qualifikation zu bezahlen, aber auch der schwedische Ansatz von Svenska Metal, das gesamte System betrieblicher Arbeit höherzustufen.
- Tarifliche Verankerung der Mitbestimmung über die Arbeitsorganisation mit dem Ziel, umfassende Team- beziehungsweise Gruppenarbeit einzuführen, und zwar nicht nur in den Bereichen neuer Techniken und nicht nur für die Rationalisierungsgewinner.
- Tarifliche Verankerung eines Rechts auf frühzeitige Information und Beteiligung von Gewerkschaften und Betriebsräten bei der Planung, Gestaltung und Einführung neuer Techniken mit dem Ziel einer sozialverträglichen Technikgestaltung.
- Tarifliche Rahmenabkommen zur Erweiterung der klassischen Qualitätszirkelaufgaben (Produktivitätssteigerung und Senkung der Ausschußproduktion) um Themenbereiche wie humane Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, integrierter Arbeits- und Umweltschutz, ganzheitliche Arbeitszuschnitte, Gruppenarbeit und verbreiterte beziehungsweise vertiefte individuelle, jedoch gruppenbezogene Qualifikationsprofile.

Mit dem letzten Punkt ist bereits das Konzept der *Mitbestimmung am Arbeitsplatz* als Möglichkeit zur Durchsetzung alternativer Qualitätszirkel angesprochen. Als Eckpunkte für ein arbeitnehmer- und sozialorientiertes Organisationsmodell⁴ wären folgende Aspekte zu nennen: Die Vertretung der Betroffenen soll durch eine Mischung von direkter Partizipation und repräsentativer Beteiligung erfolgen, da es insbesondere bei großen Projekten (zum Beispiel der Einführung von CAD/CAM im Betrieb) nicht möglich sein wird, daß alle Betroffenen an allen Arbeiten und Entscheidungen gleichmäßig mitwirken. Der repräsentative Part sollte möglichst von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten übernommen werden, um eine Ankoppelung der arbeitsplatzbezogenen Mitbestimmung an die Gewerkschaften und Betriebsräte sicherzustellen. Überhaupt muß die individuelle Partizipation in das existierende System der kollektiven Interessenvertretung (sei sie betriebsrats- oder gewerkschaftsbezogen) eingebunden sein, um ein Ausspielen verschiedener betroffener Gruppen gegeneinander (Rationalisierungsgewinner gegen -verlierer, Stamm- gegen Randarbeitnehmer) zu vermeiden. Dies wird eine der schwierigsten Aufgaben der Gewerkschaften und insbesondere der Betriebsräte sein. Die von der Einführung neuer Techniken und damit einhergehenden arbeitsorganisatorischen und qualifikatorischen Maßnahmen Betroffenen müssen grundsätzlich die Möglichkeit haben, sich auch in eigenen Arbeitsgruppen *zusätzlich* zu gemeinsamen Projektgruppen und unabhängig von ihnen mit dem Management und den Systementwicklern, also den traditio-

⁴ Diesen Vorschlag eines sozial orientierten Organisationsmodells macht Wicke, W., Methoden der Partizipation bei der Entwicklung computergestützter Arbeitssysteme, in: Kißler, L., Computer und Beteiligung, Opladen 1988, S. 126.

nellen Qualitätszirkeln, zu treffen und ihre Ziele zu diskutieren und zu organisieren. Innerhalb des Betriebs muß also eine aufeinander abgestimmte Infrastruktur von Partizipation aufgebaut werden, wobei die arbeitsplatzbezogene Betroffenenbeteiligung die Basiseinheit bildet. Dieses umfassende Beteiligungsmodell muß schließlich in irgendeiner Form verbindlich geregelt sein (zum Beispiel über eine Betriebsvereinbarung zwischen dem Management und dem Betriebsrat auf der Grundlage einer tarifvertraglichen Rahmenvereinbarung zwischen den Gewerkschaften und dem Unternehmerverband), um Kontinuität und Habitualisierung als die wichtigsten Voraussetzungen langfristiger Erfolge dezentraler Mitbestimmung zu gewährleisten.

Dieses neue Organisationssystem von Arbeit hat aber auch für die *Lohngestaltung im Betrieb* erhebliche Konsequenzen.⁵ Neue Entlohnungsformen beruhen auf der wachsenden Verwissenschaftlichung des gesamten Produktions- und Arbeitsprozesses und einer verstärkten Integration und elektronischen Vernetzung aller Unternehmensbereiche. Sie beruhen weiterhin auf einem neuen *systemischen* Rationalisierungstyp und damit zusammenhängend auf einer Verschiebung der leistungspolitischen Orientierung von der Einzel- zur Systemleistung, einer verstärkten Systematisierung der betrieblichen Zeitökonomie und einer zunehmenden Verfeinerung von Plan- und Vorgabezeiten mit systemischem Charakter und damit zugleich der Eingrenzung von individuellen Leistungsspielräumen im Rahmen einer auf das Gesamtsystem hin angelegten und optimierten (Gruppen-)Leistungsaufgabe.

Hieraus ergeben sich sowohl Auswirkungen auf den Bereich der bisher vorherrschenden Leistungsentlohnung als auch neue Probleme für die gewerkschaftliche Interessenvertretung:

- Mit der Einführung neuer, ganzheitlicher Arbeitstätigkeiten und gruppenbezogener Arbeitsorganisation ist mit einer Subjektivierung und damit einer Abkehr von ergebnisbezogenen, quantifizierten Leistungsbezugsgrößen (Zeitakkordsystem, Prämienlohn, MTM) zu rechnen. Dagegen werden Leistungskriterien des subjektiven Verhaltens und der individuellen Motivation zunehmen. Dazu zählen die Bereitschaft zur Kooperation, Loyalität mit dem Unternehmen, Identifikation mit den Betriebszielen und andere positiv gedeutete Arbeitstugenden, wie sie von Dahrendorf unter dem Begriff *prozeßunspezifisch* und von Offe als *extrafunktional* gefaßt wurden.
- Damit ist zugleich eine Entwicklung von der ergebnisbezogenen Einzelleistung hin zu globaler Systemleistung verbunden. Die nicht direkt einzel-
- aufgabenbezogenen Qualifikationen der Arbeitskraft werden wichtiger.
- Es wird zu einer Aufwertung von zeitbezogenen, leistungskontrollierten Entgeltformen (Soll-Zeiten-Vorgabe bei Standardlohn) kommen. Dem zeitbezogenen festen Stundenlohn werden nun Leistungsvorgaben zugeordnet, die nicht mehr für einzelne Arbeitnehmer, sondern als systembezogene Pro-

⁵ Hier beziehe ich mich auf Schudlich, E., Anreiz oder Kompromiß? Leistungspolitische Folgen neuer Techniken, in: WSI-Mitteilungen 4/1990, S. 205 ff.

duktionskennziffern (bezogen auf Produktionsziele) und für ganze Gruppen und Abteilungen ermittelt werden.

- Mit diesen Trends wird das Aushandeln von Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmern/Betriebsräten und Management als ein *beiderseits* akzeptiertes Leistungsprogramm wichtiger als das traditionelle, oft scheinwissenschaftliche Erfassen einer quantifizierten, individuellen Leistung (REFA). Gerechtigkeitsnormen und Vorstellungen über eine faire Bezahlung werden wichtiger als die Quantifizierung der Arbeitsverausgabung, wie sie bisher vorherrschte.
- Wenn die traditionellen Elemente der Leistungserfassung und einer entsprechenden Lohnzuordnung an Bedeutung abnehmen, dann müssen neue Mitbestimmungsformen bei der Aushandlung des skizzierten Leistungskompromisses tarifpolitisch und betrieblich gefunden und umgesetzt werden. Die neuen Aufgaben der Gewerkschaften und der Betriebsräte sind also die Ausgestaltung dieses Verhandlungsprozesses und der entsprechenden Normierung des „Spielregelsystems“. Es kommt nun vor allem darauf an, die bisherige Leistungslohnpolitik in eine echte *Leistungs politik* für ganzheitliche Arbeit und Gruppenarbeit im Rahmen einer arbeitszeit- und technikorientierten Tarifpolitik zu überführen. Die Gestaltungsaufgabe der Gewerkschaften und der Betriebsräte nimmt gegenüber der bisherigen Leistungskontrolltätigkeit zu.

Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz spielt in Zukunft als sozialorientiertes Beteiligungsmodell in Ergänzung aber auch in Kontrast zu den einschlägigen unternehmerischen Sozialtechniken eine dominierende Rolle. Für die Gewerkschaften kommt es deshalb darauf an, diese Möglichkeit direkter Partizipation sinnvoll und effizient mit der bisherigen repräsentativen Beteiligung zu verbinden. Gelingt dies, wird die dezentrale, arbeitsplatzbezogene Mitbestimmung - möglicherweise auch in Verbindung mit entsprechend korrigierten unternehmerischen Sozialtechniken - einen wichtigen Beitrag zur Humanisierung des kapitalistischen Arbeitsprozesses leisten können.