
Jörg Bogumil

Technikeinsatz in den Gewerkschaften - Der wenig beachtete Umstrukturierungsprozeß

Jörg Bogumil, geb. 1959 in Hamburg, Studium der Sozialwissenschaften in Bochum, war von 1985 bis 1988 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fernuniversität Hagen und arbeitet zur Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Dortmund.

Der mit der dritten industriellen Revolution verbundene gesellschaftliche Strukturwandel führt zu tiefgreifenden Veränderungen der Beschäftigten-

Struktur. Die Zunahme des Dienstleistungssektor, die Schrumpfung traditioneller Industrien (Eisen, Stahl, Bergbau, Schiffbau) und der verstärkte Einsatz mikroelektronischer Steuerungs-, Informations- und Kontrolltechniken (Zunahme von Computer- und Elektroindustrie, flexible Produktionsstrukturen) führen zu einer zunehmenden Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses.¹ Die soziale Basis der Einheitsgewerkschaft differenziert sich aus. Die unterschiedlichen Lebenslagen des gewerkschaftlichen Mitgliederpotentials (klassische Facharbeiter, neue hochqualifizierte Facharbeiter, Angestellte, Randarbeitsverhältnisse, Erwerbslose) erschweren eine kollektive Interessenvertretung. Durch den Wegfall zentraler korporatistischer Arrangements aufgrund flexibler Produktionsstrukturen und neuer Managementmethoden kommt es gleichzeitig zu einer Verbetrieblung und Dezentralisierung kollektiver Interessenvertretung.

Gewerkschaftliche Antworten auf diese gesellschaftlichen Herausforderungen reichen von der Forderung nach Öffnung und Demokratisierung der eigenen Organisation über die Entwicklung einer überbetrieblichen Modernisierungs- und Durchsetzungsstrategie bis zu der Einsicht, die innerorganisatorische Struktur umzugestalten und zu einer politischen Modernisierung der Gewerkschaften zu kommen. Erstaunlicherweise wird jedoch der Teil des internen Umstrukturierungsprozesses innerhalb der Gewerkschaften, der längst schon im Gange ist, in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion wenig beachtet. Seit Mitte bis Ende der achtziger Jahre gibt es nämlich in fast allen Gewerkschaften intensive Bemühungen, durch neue Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) die internen Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und die politische Schlagkraft der Organisation zu steigern. Im folgenden wird ein Überblick über die bestehenden und geplanten Technikanwendungen in den Gewerkschaften gegeben und den Fragen nachgegangen, inwieweit die eigenen Ansprüche an eine sozialverträgliche Technikgestaltung beachtet und die mit dem Technikeinsatz verbundenen Ziele erreicht werden.²

Dezentraler Technikeinsatz in den achtziger und neunziger Jahren

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

1 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*, 3 Bände, Köln 1988.

2 Der Computereinsatz in Gewerkschaften ist ausführlich dargestellt in Jörg Bogumil/Hans-Jürgen Lange, *Computer in Parteien und Verbänden*, Opladen 1991.

worden.³ Das damalige Ziel, die Überwindung der Finanzkrise der Gewerkschaften, wurde den durch Aufbau eines formalen Kontrollsystems und die Ausschaltung persönlichen Einflusses (Abschaffung des ehrenamtlichen Kassierers) erreicht, aber gleichzeitig verloren die Verwaltungsstellen gegenüber den Vorstandszentralen an politischer Autonomie, wurden kontrollierbarer und der persönliche Kontakt zu den Mitgliedern ging verloren.

Seit Mitte der achtziger Jahre kommt es nun zu einer zweiten großen Nutzungswelle von IuK-Techniken und zu einem qualitativ neuen Einsatz. Im Gegensatz zu der ersten Phase einer zentralen Massendatenverarbeitung auf Großrechnern steht nun die flächendeckende dezentrale Computernutzung im Vordergrund. Beabsichtigt sind die Effektivierung der Verwaltung (Mitglieder, Finanzen, Adressen, Tabellen, Graphiken, Funktionäre, Seminare, Rechtsberatung, Textverarbeitung, Informationsaustausch) und das Freimachen von Kapazitäten für die politische Arbeit. Steigenden Anforderungen an die Organisation soll durch Begrenzung der Verwaltungskosten bei verbesserter Qualität der Arbeitsergebnisse begegnet werden. Die Leistungsfähigkeit der Gewerkschaftsorganisation soll durch schnellere Informationsübermittlung, bessere Servicefunktionen (Mitgliederbetreuung) und neue Nutzungen (Datenbank-, Branchenanalysen) erhöht werden. Neben einer Verbesserung der Service- und Dienstleistungsfunktionen gegenüber der „unsicher“ gewordenen Mitgliederumwelt sollen insbesondere die politischen Funktionen gestärkt werden. Die mit dem Einsatz neuer IuK-Techniken untrennbar verbundenen Rationalisierungseffekte sollen für die Verstärkung politischer Funktionen eingesetzt und so zu einer Erhöhung der organisatorischen Schlagkraft führen.

Durch die Entwicklung von Abteilungs- und Arbeitsplatzsystemen und die enorme Verbilligung der Hard- und Software ist ein dezentraler Einsatz von Daten- und Informationsverarbeitung mittlerweile möglich. Grob lassen sich hier Personal Computer (PC) und Abteilungsrechner mit mehreren angeschlossenen Arbeitsplätzen unterscheiden. Durch die rasante Entwicklung im PC-Bereich (Rechengeschwindigkeit, Speicherkapazität, mehrplatzfähige Netzsoftware) existieren jedoch kaum noch Unterschiede bei den Nutzungsoptionen. Im Grunde handelt es sich um computergestützte Bürokommunikationssysteme, also „mehrplatzfähige, multifunktionale technische Einrichtungen zum Bearbeiten von elektronischen Dokumenten. Sie können untereinander vernetzt sein und die unterschiedlichsten Leistungen ermöglichen, möglichst unter einer einheitlichen Software-Benutzeroberfläche“.⁴

Aktueller Stand der Technikimplementation

Der flächendeckender Einsatz solcher PC oder Abteilungsrechnern auf Verwaltungsstellen-, Landes- beziehungsweise Bezirksebene mit Verbindung zu

³ Vgl. Wolfgang Streeck, Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein 1981, S. 446.

⁴ Vgl. Dietmar Hexel, Mitbestimmung bei computergestützten Bürokommunikationssystemen (comBKS), in: Der Betriebsrat, Nr. 11/12, Hannover, S. 718.

den Hauptverwaltungen ist in den Gewerkschaften bereits vollzogen (IGBSE), in der Durchführung (IGCPK, GdP, IGM, ÖTV, HBV, IG Medien, IGBE, GEW, DGB) oder in der Planung (GdED, GGLF, Gewerkschaft Leder, GHK, NGG). Die GTB nutzt zwar dezentrale Datenverarbeitungsmöglichkeiten, plant aber keine Vernetzung mit der Hauptverwaltung und die Fachgruppe Kunst innerhalb der IG Medien verfügt über keine Datenverarbeitungsinfrastruktur.

Grundlage der verschiedenen Technikanwendungen sind in der Regel IBM-Großrechner als zentrale Datenverarbeitungsanlagen, über die in der Regel die traditionellen Nutzungen wie Mitglieder-, Finanz- und Seminarverwaltung abgewickelt wurden und die jetzt durch dezentrale Systeme ergänzt werden. Ausgangspunkt ist immer die Vereinfachung der Mitglieder- und Beitragsverwaltung. Die bisherige Erfassung der Mitgliedsdaten über Formulare, Listen oder Mikrofiche in den dezentralen Stellen, der Postversand an die Zentralrechner, die dortige nochmalige Eingabe und der Rückversand der aktualisierten Daten an die dezentralen Stellen fallen fort, da das ganze Verfahren zu aufwendig, unökonomisch und unaktuell ist. Die Daten werden künftig dezentral eingegeben und online oder über Datenträger (Disketten, Bänder) zu den zentralen Anlagen weitergeleitet. Die Eingabe ist nur noch einmal nötig und die Aktualität der gespeicherten Daten steigt beträchtlich. Darüber hinaus ist in einigen Gewerkschaften geplant, die Mitgliedsdaten künftig nicht nur zentral, sondern auch dezentral zu speichern (IGM, ÖTV, HBV, DPG, IGBSE, IG Medien), was bis jetzt nur in der GTB und der GEW der Fall ist. Durch die dezentrale Speicherung von Mitglieder- und Beitragsdaten werden die Verwaltungsstellen in die Lage versetzt, eigene Auswertungen vorzunehmen.

Mit der Nutzung von PC und Abteilungsrechnern sind natürlich auch noch weitere Anwendungsmöglichkeiten verbunden. Dabei wird die Möglichkeit der Textverarbeitung und der Buchhaltung von fast allen Gewerkschaften genutzt, darüber hinaus gibt es je nach Bedarf eine Vielzahl zusätzlicher Anwendungen (Tabellenkalkulationen, Lagerhaltung, Veranstaltungsorganisation, Personal-, Adreß-, Seminar- und Funktionärsverwaltung, Geschäfts- und Präsentationsgrafiken, Auswertungen von Betriebsratswahlen, Speicherung von Wirtschaftsdaten).

Als Datenübertragungswege zwischen den einzelnen Organisationseinheiten wird, soweit schon installiert, auf die Postdienste zurückgegriffen: das Fernsprechnet (IGBSE), Datex P (IGCPK, GdP, IGM) und der Hauptanschluß für Direkttruf (GdED). Teletex wird zur Textübertragung im kleinen Maßstab und als Nachrichtendienst genutzt und Telefax ist ebenfalls recht verbreitet. Insgesamt ist abzusehen, daß die meisten Gewerkschaften künftig ISDN-fähige Nebenstellenanlagen nutzen werden, auch wenn es auf der programmatischen Ebene unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der Nutzung des ISDN-Netzes gibt, insbesondere zwischen der ÖTV und der DPG.

Im Bereich einer verstärkten Nutzung von Datenbanken und Informationssystemen sind bisher nur erste Schritte vollzogen worden. Interessant sind für

die Gewerkschaften die Sammlung und Auswertung von Unternehmens-, Betriebs-, Rechtsschutz-, Humanisierungs- und Tarifinformationen. In der IG Metall wird an einem Konzept zur Branchen- und Regionalanalyse und am Aufbau eines Wirtschaftsarchivs als Pilotprojekt für eine einheitliche Dokumentation und Archivierung gearbeitet. In der Hans-Böckler-Stiftung existiert bereits eine umfangreiche Wirtschaftsdatensammlung (WIKAS) zur Unterstützung der Mitbestimmungsträger (also insbesondere Betriebsräte) und im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB (WSI) wurde von Ende 1984 bis 1988 das Informationssystem Arbeit (ISAR) in Zusammenarbeit mit der Forschungsgruppe Computer und Arbeit der Universität Dortmund entwickelt und erprobt.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß fast alle Einzelgewerkschaften und der DGB bis 1995 in ihren dezentralen Organisationseinheiten meist MS-DOS-PC oder Abteilungssysteme (IGM, ÖTV, IGBE, HBV, GDP) flächendeckend installiert haben. Die Gewerkschaftsorganisationen in der ehemaligen DDR werden ebenfalls, soweit möglich, auf den gleichen technischen Stand gebracht. Momentan gibt es schätzungsweise um die 2000 Bildschirmarbeitsplätze in den Gewerkschaftsorganisationen. 1995 werden es circa 5000 sein.

Gewerkschaftliche Ansprüche an einen sozialverträglichen Technikeinsatz

Seit Mitte der siebziger Jahre findet eine Neuorientierung gewerkschaftlicher Technologiepolitik statt, die bisherige positive Einstellung zum technischen Fortschritt wird überprüft und verändert. Technik wird zunehmend nicht mehr als neutraler Sachzwang angesehen und die traditionelle Selbstbeschränkung auf (Arbeits-) Schutzmaßnahmen und auf soziale und materielle Abfederung weicht der Forderung nach sozialer Beherrschung des technischen Wandels durch Gestaltung.⁵ Die Entwicklung arbeitsorientierter Gestaltungsalternativen wird immer wichtiger. Für die Möglichkeiten einer vorbeugenden Gestaltung des Computereinsatzes im Büro gibt es inzwischen sehr konkrete Ergebnisse.⁶

Ausgangspunkt ist dabei die Arbeitsorganisation, die Aufgabenteilung zwischen den Arbeitenden. Diese ist aus gewerkschaftlicher Sicht so zu gestalten, daß eine „qualifizierte Mischarbeit“ gewährleistet wird. Von der Arbeitsorganisation nicht zu trennen, aber bewußt erst als zweiter Schritt, wird das Technikkonzept betrachtet. Zu der hardware-ergonomischen Gestaltung von Bild-

5 Vgl. z. B. Siegfried Bleicher, Glasfasernetze: Autobahnen der digitalen Gesellschaft, in: Siegfried Bleicher / Herta Däubler-Gmelin / Herbert Kubicek u. a.: Chip, Chip, Hurra? Die Bedrohung durch die „Dritte technische Revolution“, Hamburg 1984, S. 7 - 28; Horst Zöller, Wer hat nur den Kaufleuten den Handel überlassen (...), in: Bleicher u. a., a. a. O., S. 81 - 92; Werner Fricke / Karl Krahn / Gerd Peter, Arbeit und Technik als politische Gestaltungsaufgabe: ein Gutachten aus sozialwissenschaftlicher Sicht. Herausgegeben vom Senator für Bildung, Wissenschaft und Kunst der Freien Hansestadt Bremen, Bonn 1985; Karin Benz-Overhage, Gewerkschaftliche Technologiepolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Zwischen reaktiven Strategien und neuen Perspektiven (Thesen), in: Bartölke u. a., Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeit und Technik in Theorie und Praxis, Göttingen 1986, S. 89 - 97; IG Metall (Hg.), Technologieentwicklung und Technologiesteuerung. Für die soziale Gestaltung von Arbeit und Technik, Köln 1988.

6 Vgl. DGB-Projektgruppe „Arbeitswissenschaft für Arbeitnehmer“, Computer im Büro. Menschengerechte Gestaltung neuer Informations- und Kommunikationstechniken, Düsseldorf 1986.

Schirmarbeitsplätzen gehören Faktoren wie Beleuchtung (blendfrei, regulierbarer Sonnenlichteinfall), Lärm (äußere Lärmquellen, lärm mindernde Installationen von Druckern und Platterspeichern), stufenlos verstellbare Tische, stufenlos verstellbare kipp sichere Stühle, Fußstützen, Beinfreiheit, deutsche Tastatur und möglichst flimmerfreie Bildschirme. Die Software sollte möglichst durchschaubar, verlässlich, fehlerrobust, steuerbar, lernförderlich, aufgabengerecht, belastungsoptimiert und datenschutzsicher sein. Diese technisch-organisatorische Grundstruktur des Arbeitssystems bestimmt den Rahmen für Gestaltungseingriffe. Was hier verpatzt wird, ist später nur noch schwer korrigierbar. Ergänzt werden müssen diese Maßnahmen durch ein umfassendes Qualifizierungskonzept und intensive Überlegungen zum Datenschutz und zur Datensicherheit. Der gesamte Gestaltungsprozeß ist aus gewerkschaftlicher Sicht nur unter maßgeblicher Beteiligung der Beschäftigten erfolgreich umzusetzen.

Nun entsprechen solche theoretischen Modellvorstellungen auch in den Gewerkschaften nur bedingt den Umständen der Praxis. Anlaß der Techniknutzung ist die Hoffnung, administrative Arbeiten effektiver bewältigen zu können. Die Einsicht, daß hier zuallerst eine Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsorganisation stattfinden müßte, ist jedoch nicht überall verbreitet. Häufig wird noch einem euphorischen Technikzentrismus aufgesessen, indem von der Anschaffung neuer Techniken die automatische Überwindung bestehender Ineffizienzen erwartet wird. Wo es aber keinen Akten-, Ablage- und Organisationsplan gibt und wo der interne Informationsfluß, aus welchen Gründen auch immer, nicht funktioniert, hilft der Computer auch nicht weiter. Dies ist von den mit der Computereinführung betrauten Fachkräften mittlerweile erkannt worden. Sie haben jedoch beträchtliche Mühe, den politischen Funktionären die Notwendigkeit von Reorganisationsüberlegungen zu verdeutlichen. Die Bereitschaft, die Strukturen der eigenen Arbeitsorganisation zu überdenken, ist nicht sehr verbreitet. Die relative Autonomie der politischen Sekretäre, ihren Arbeitsablauf weitgehend selbst zu gestalten, und ihre betriebliche Herkunft führen häufig dazu, daß, bei der ohnehin vorhandenen Überlastung, die Beschäftigung mit Verwaltungsorganisation und -prozessen nur am Rande mitläuft. Hier rächt sich, daß es jahrelang keine gezielten Ansätze einer Organisations- und Personalplanung gab und daß es in den Gewerkschaften zuwenig Verwaltungsfachkräfte gibt.

Die Umsetzung der gewerkschaftlichen Forderung nach qualifizierter Mischarbeit, läßt sich kaum allgemeinverbindlich betrachten, da die existierenden Arbeitsstrukturen zu unterschiedlich sind. In kleinen Verwaltungsstellen, in denen neben dem politischen Sekretär nur eine Verwaltungsangestellte arbeitet, erledigt diese schon jetzt sowohl „stupid“ Eingabetätigkeiten wie auch Sachbearbeitung. Dies verändert sich durch den Computereinsatz grundsätzlich nicht, die Tätigkeiten werden nur effektiviert. Die Frage ist, was mit der gewonnenen Zeit geschieht. Wird sie verwandt, um mehr Arbeitsvorgänge zu erledigen, entsteht schnell das Problem, daß die Bildschirmarbeit

deutlich länger als vier Stunden in Anspruch nimmt, insbesondere bei zunehmender Integration der computergestützten Bürodienste. Wird sie verwandt, um andere, auch politische Aufgaben zu übernehmen und so die politischen Sekretäre zu entlasten, wird die bestehende Personalstruktur (Stellenbeschreibungen, Einstufungen) in Frage gestellt und es ergibt sich eine Höherqualifizierung.

In größeren Verwaltungsstellen gibt es noch Mitarbeiter, die nur Eingabetätigkeiten vornehmen. Der Computereinsatz könnte ein Anlaß sein, sie auch mit Sachbearbeitungstätigkeiten zu konfrontieren. Ob der Rationalisierungseffekt hierzu ausreicht und ob dann noch genügend Kapazitäten für reine Eingabetätigkeiten vorhanden sind und ob dies auch von den Beschäftigten gewollt wird, ist nur am konkreten Beispiel zu entscheiden. Die Orientierung an einer Höherqualifizierung sollte dabei als Leitlinie dienen. Intensiver zu bearbeiten ist allerdings das Problem der täglichen Dauer der Bildschirmarbeit, da der bisherige gewerkschaftliche Standard von maximal vier Stunden schon jetzt in der Praxis nicht eingehalten wird und bei der zunehmenden Integration der Bürodienste gar nicht mehr einzuhalten ist.

Ergonomieprobleme im Hardwarebereich sind prinzipiell lösbar, es ergeben sich mitunter allerdings Finanzierungsprobleme. Dabei wird auf der Geräteebene (Bildschirm, Lärm) in den Gewerkschaften nicht gespart, eher gibt es Probleme in der Raumgestaltung (klein, schlecht beleuchtet). Der Softwareergonomie wird zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt und, soweit möglich, werden verständliche, einfach bedienbare Produkte eingesetzt.

Qualifizierungsmaßnahmen haben in den Gewerkschaften einen hohen Stellenwert. Aufgrund der oft nur geringen verwaltungstechnischen Vorbildung sind diese auch nötig. Sie finden in der Regel mehrstufig statt. Es gibt allgemeine Einführungen, softwareorientierte Schulungen und Training am Arbeitsplatz. Der Zeitaufwand für die Qualifizierungsmaßnahmen wird zu Beginn des IuK-Einsatzes meist unterschätzt. Als ein gutes Beispiel für ein umfassendes Qualifizierungskonzept kann die IGM angeführt werden.

Die Datenschutz- und Datensicherheitsproblematik wird recht unterschiedlich eingeschätzt. Zum Teil wird ihr kaum Beachtung geschenkt, da man der Meinung ist, daß in den Gewerkschaften kaum sensible Daten verarbeitet werden, es grundsätzlich durch den Computereinsatz nur zu einer rationelleren Verarbeitung von Informationen kommt oder Datenschutz solange unproblematisch ist, solange es nicht zu Vernetzungen kommt. Ebenso gibt es die entgegengesetzte Auffassung, daß Mitgliedsdaten durchaus schützenswert sind, daß es für PC aufgrund der eigenen Intelligenz, des Diskettengebrauchs und fehlender Dokumentations- und Protokollierungsvorrichtungen noch keinen ausreichenden Datenschutz gibt und das Vernetzungsproblem auch noch nicht gelöst ist.

Grundsätzlich ist ein sozialverträglicher Technikeinsatz in den Gewerkschaften gemessen an den eigenen Ansprüchen möglich. In einigen Einzelge-

werkschaften gibt es auch ermutigende Ansätze (etwa in der IGM). Insgesamt gesehen fehlt es, trotz einiger noch offener Probleme (Mischarbeit, Datenschutz), auch nicht an Konzepten für die sozialverträgliche Technikgestaltung, sondern es mangelt stattdessen an der adäquaten Umsetzung existierender Konzepte in die Praxis. Insbesondere die fehlende Bereitschaft, sich mit der eigenen Arbeitsorganisation auseinanderzusetzen und zu der längst überfälligen Reorganisation interner Arbeitsabläufe zu kommen, sowie die äußerst geringen personellen Kapazitäten, die für die Begleitung des Technikeinsatzes in den Gewerkschaften verwandt werden, führen dazu, daß „Erfolge“ durch die Nutzung neuer Techniken sich erst langsam einstellen.

Effizienzsteigerung durch Computereinsatz oder „Aus Schaden dumm werden“

Zweifellos haben die Gewerkschaften einen Modernisierungsnachholbedarf. Die zunehmende Informatisierung der Organisationsstrukturen wird daher wie in allen Verwaltungsbetrieben in den klassischen Aufgabenbereichen wie Mitgliederverwaltung, Buchhaltung und Textverarbeitung Effizienzsteigerungen mit sich bringen, wenn die zum Teil vorhandene Technikeuphorie einer strategischen Sichtweise bei der Implementierung der Techniken weicht. Notwendig ist dazu die Institutionalisierung von Reorganisationsüberlegungen, die Entwicklung einer Zielkonzeption gewerkschaftlicher Organisations- und Informationsarbeit und eine deutlich stärkere Personalausstattung zur Begleitung und Beratung dieses Umstrukturierungsprozesses. Eine Institutionalisierung beispielsweise durch Einrichtung von Orientierungsseminaren oder Sachgebietskommissionen, wie es in der IG Metall geschieht, führt zu einem „Beschäftigungszwang“ unabhängig von der Überlastung durch Alltagsprobleme und schafft Freiräume. Die angemessene Beteiligung der Beschäftigten ist so ebenfalls effektiver zu sichern. Der skeptische Einwand, daß dies finanziell nur in einer so großen Organisation zu bewältigen ist, überzeugt nicht, da mit dem Verzicht auf zureichende Investitionen in diesem Bereich früher oder später die nicht geringen Anschaffungskosten für die technischen Geräte zu Fehlinvestitionen werden.

Die Einsicht in bestehende Probleme reicht aber nicht in jedem Fall aus. Es gibt eine strukturelle Lernschwäche in Organisationen und Verwaltungen: *„Grundsätzlich kann gelten: Wo es keine Fehler geben kann, gibt es auch keine institutionelle Lernfähigkeit. Oder anders ausgedrückt: Die Lernfähigkeit ist um so geringer, je größer der Legitimationsdruck, und damit der Anreiz zur Produktion geglätteter und scheinhafter Darstellungen der von der offiziellen Wirklichkeit abweichenden Arbeitsrealität. In einem solchen Klima ergibt sich nur zu leicht die Gefahr eines Verdrängungswettbewerbs. Problematische Erfahrungen, Schwierigkeiten werden nicht verarbeitet, sondern kaschiert: Aus Schaden dumm werden.“*⁷ Wird der Legitimationsdruck, Fehler nicht zuzugeben, nicht zurückgenommen, besteht die Gefahr, aus Scha-

⁷ Friedrich Weltz, 1986, S. 5.

den dumm zu werden. Dies Verhalten ist auch in einigen Gewerkschaften beobachtbar.

Politische Modernisierung durch dezentralen Computereinsatz?

Inwieweit es über die Verwaltungseffektivierung hinaus durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken zu einer Stärkung der politischen Funktionen oder gar einer politischen Modernisierung kommt, bleibt abzuwarten. Vorstellbar ist es schon. Die dezentrale Nutzung von IuK-Techniken kann dazu beitragen, die Handlungsspielräume der Organisationen zu vergrößern. Wenn in einer flexiblen, komplexen Umwelt standardisierte Handlungsmuster nicht mehr greifen, müssen flexible, korrekturfähige Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden. Dies gilt auch und gerade für die eigene Organisationsstruktur. Sie ist so zu gestalten, daß die Handlungsspielräume und die Entscheidungsmöglichkeiten an die lokal und betrieblich differenzierte Situation angepaßt werden. Der Computereinsatz könnte zum Anlaß genommen werden, die bisherige Arbeitsorganisation neu zu strukturieren. Eine Automatisierung und Standardisierung von Verwaltungsarbeiten kann eine Organisation grundsätzlich auch in die Lage versetzen, die Risiken, die mit einer Dezentralisierung immer verbunden sind, zu verringern und sich auch der Vorteile einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen zu bedienen. Eine politische Modernisierung der Gewerkschaften in dem Sinne, daß eine „rationale“ Zentrale autonome und selbstverantwortliche dezentrale Einheiten zu schätzen weiß und gleichzeitig die notwendigen zentralen Informations- und Koordinationsleistungen erbringt, wäre eine mögliche, erfolgversprechende Zukunftsoption.

Politischer „Gewinn“ entsteht aber nicht automatisch aus den Möglichkeiten dezentralen Technikeinsatzes. Der Einsatz von Computer ist kein Allheilmittel, sondern nur Mittel zum Zweck. Entscheidend ist, ob die politische Bereitschaft vorhanden ist, neue Wege einzuschlagen. Bei aller Benutzerfreundlichkeit entfalten intelligente Maschinen ihre spezifischen Nutzungsmöglichkeiten erst durch eine intelligente Anwendung. Das reine Zurverfügungstellen von mehr Informationen ist nicht gleichbedeutend mit einer Erweiterung der Problembearbeitungsfähigkeit.

Auch wenn es in einigen Gewerkschaften ermutigende Ansätze gibt, ist insgesamt eher Skepsis angebracht. So ist in den Gewerkschaften weder die Bereitschaft, „Investitionen in die Zukunft“ vorzunehmen, noch ein koordiniertes Vorgehen der Einzelgewerkschaften besonders verbreitet. Es ist sogar zu befürchten, daß aus einer kurzfristigen, nur auf Bestandswahrung ausgerichteten Betrachtungsweise heraus wichtige Entwicklungschancen vergeben werden. So wurde das von einigen Gewerkschaften gemeinsam getragene Informationssystem Arbeit beim WSI nach vier Jahren mühsamer Aufbauarbeit nach Auslauf der Bundesmittelförderung Ende 1988 von den Gewerkschaften nicht mehr eigenständig weitergetragen und finanziert, da die beteiligten Einzelgewerkschaften nicht bereit waren, sich hier finanziell zu betä-

tigen und der gemeinsame politische Nutzen scheinbar nicht wichtig genug war. Das WSI, welches ISAR entwickelt hat, stellt abschließend fest: „Was fehlt, ist im Grunde genommen zweierlei: die notwendige Aufgeschlossenheit für die vielschichtigen Prozesse einer längerangelegten Strategie der Organisationsentwicklung, die mit der Einführung moderner IuK-Techniken unausweichlich verbunden sind, und die Bereitschaft/Fähigkeit zergewerkschaftsübergreifenden Planung und Realisierung solcher Vorhaben.“⁸

ISAR ist bis jetzt das einzige ausgereifte gewerkschaftliche Informationssystem. Daß ausgerechnet hier finanzielle Überlegungen dazu führen, daß es gar nicht erst in Betrieb genommen wird, wirft ein bezeichnendes Licht auf die Praxisrelevanz des politischen Modernisierungsgedankens in den Gewerkschaften. Es ist im übrigen nicht das einzige Beispiel, wie die fehlende Zusammenarbeit zwischen DGB und Einzelgewerkschaften zu einem für alle unbefriedigendes Ergebnis führt. So wurde 1988 im Auftrag des DGB eine Expertise über den Stand und die Perspektiven der Daten- und Informationsverarbeitung in den Gewerkschaften erstellt, in der verschiedene Vorschläge für eine stärkere Kooperation und Koordination mit dem Ziel einer Kostenersparnis durch Vermeidung von Doppelarbeit und einer Qualitätsverbesserung durch die Bündelung der Ressourcen dargelegt wurden. Wirkungen zeitigte dies kaum. In der Praxis ist die Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften nach wie vor die absolute Ausnahme.

Die Technikimplementation mit dezentral einsetzbaren IuK-Systemen ist in den Gewerkschaftsorganisationen in vollem Gange. Dieser interne Umstrukturierungsprozeß wird die gewerkschaftliche Organisationsarbeit zweifellos verändern. Die Frage ist nur, in welche Richtung. Der dezentrale Technikeinsatz bietet über eine reine Rationalisierung von Verwaltungstätigkeiten hinaus auch viele Chancen einer politischen Nutzung. In diese Richtung wird jedoch bis jetzt kaum gearbeitet und bestehende Initiativen wie ISAR werden eingestellt. Solange der Technikeinsatz in der Praxis als reine Verwaltungsrationalisierung angesehen wird, solange es kaum Personalkapazitäten für den eigentlich notwendigen Reorganisationsprozeß gibt, und solange jede Einzelgewerkschaft meint, ihr Glück alleine machen zu können, wird sich daran auch wohl nicht viel ändern. Mit einer politischen Modernisierung hat das dann aber nicht mehr viel zu tun.

⁸ WSI Arbeitsmaterialien Nr. 20, Computergestützte Informationssysteme und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Düsseldorf 1989, S. 62.