

Arbeit 2000

Wie Erwerbsarbeit Spaß macht - Arbeitsansprüche der Beschäftigten als Herausforderungen für die Gewerkschaften

Prof. Dr. Martin Baethge, geb. 1939 in Zettin, lehrt Soziologie an der Georg-August-Universität in Göttingen und ist Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen.

Wenn Spaß an der Arbeit vor allem dadurch entsteht - wofür etliches an Erfahrung aus Vergangenheit und Gegenwart spricht -, daß Menschen mehr Handlungsspielräume in der Arbeit erhalten, um Selbständigkeit, Kompetenz und Geschick, Einfallsreichtum, Problemlösungskapazität und Gestaltungsphantasie zu entfalten, wenn die heute erkennbaren Trends im Zuschnitt betrieblicher Arbeit Stabilität behalten und sich fortsetzen und wenn schließlich nicht die ökologischen Schädigungen fortschreitenden Wirtschaftswachstums uns die Freude an Leben und Arbeit vergällen -, dann ist mit einiger Wahrscheinlichkeit vorauszusagen, daß im Jahre 2000 nicht allein mehr Erwerbstätigen als heute, sondern sogar einer Mehrheit von Beschäftigten die Arbeit Spaß machen wird.

Wie immer ist der Weg zu einer aussagekräftigen Prognose mit „Wenns“ und „Aber“ gepflastert; im vorliegenden Fall zudem mit solchen, die nicht allein von betrieblichen Bedingungen, auf die Gewerkschaften einen gewissen Einfluß haben, abhängig sind, sondern von gesellschaftlichen Tendenzen wie z. B. der Fortdauer von Bildungsinteresse und Bildungsexpansion sowie dem Wandel der Sozialstruktur und den mit ihm einhergehenden Veränderungen der Ansprüche an Arbeit und Lebensgestaltung. Allein die Unsicherheit der vorhergehenden Konditionalsätze muß noch nicht entmutigen. Die Frage ist nicht, ob wir eine exakte Prognose darüber machen können, wie sich Arbeitslandschaft und Arbeitsinteressen in den nächsten Jahren oder Jahrzehnten entwickeln, sondern ob wir genug darüber wissen, um sagen zu können, welche Probleme damit auf die Gewerkschaften zukommen können. Dies scheint mir der Fall zu sein. Man kann mit ziemlich großer Sicherheit sagen, daß sich die bereits heute akuten Probleme und Widersprüche zwischen der Entwicklung der Arbeit und den Organisationsformen und Verhaltensmustern gewerkschaftlicher Politik verschärfen werden.

Diese noch sehr allgemeine Aussage ist im weiteren zu differenzieren und zu begründen. Ich stütze sie zunächst, bevor ich sie mit einem Blick auf die qualitativen Veränderungen in den Arbeitsverhältnissen begründe, mit einem Hinweis auf quantitative Verschiebungen in der Qualifikations- und Beschäfti-

gungsstruktur, die den Weg der Bundesrepublik in eine Hochqualifizierten- und Dienstleistungsgesellschaft markieren. Einige Daten können den rasanten Wandel, der sich in wenigen Jahrzehnten vollzogen hat und der weiterläuft, deutlich machen und - in gebotener Kürze — die alten, gleichwohl nicht gelösten Problemkonstellationen für die Gewerkschaften in Erinnerung rufen.

Tendenz zur Hochqualifizierten-Gesellschaft

Zwischen Mitte der siebziger und Anfang der neunziger Jahre sank der Anteil der Produktionstätigkeiten an der Gesamtheit der Beschäftigungsverhältnisse von knapp 39 Prozent auf 33,4 Prozent, während gleichzeitig die primären Dienstleistungstätigkeiten (also Bürotätigkeiten., Handeln/Verkaufen, Bewirten, Transportieren, Reinigen) von gut 37 Prozent auf knapp 40 Prozent, die sekundären Dienstleistungstätigkeiten, in denen die in der Regel anspruchsvolleren Tätigkeiten von Forschung und Entwicklung, Management, Bildung, Information u. a. zusammengefaßt sind, von etwa 24 Prozent auf etwa 27 Prozent anstiegen. Folgt man einer aktualisierten¹ IAB/Prognos-Projektion für die Jahre 2000 und 2010, aus der auch die genannten Zahlen stammen, so wird sich der Trend zur Abnahme der Produktionstätigkeiten etwas abgeschwächt bis 2000 fortsetzen, ebenso der Anstieg des Erwerbstätigenanteils der sekundären Dienstleistungen, während die primären Dienstleistungstätigkeiten stagnieren oder leicht rückläufig sein werden. Unter der Bedingung eines global sourcing von Arbeitskräften, das wir in der Bundesrepublik in den letzten Jahren als Unternehmensstrategie verstärkt beobachten können und dessen beschäftigungsstrukturelle Wirkungen noch nicht richtig in die Projektion eingegangen sind, könnte sich die prognostizierte Dynamik der Verteilung der Beschäftigung auf die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche zuungunsten der Produktionstätigkeiten deutlich beschleunigen.

Verbunden ist der Beschäftigungsstrukturwandel mit einem in unserem Zusammenhang gleich wichtigen Wandel der Qualifikationsstruktur, dessen Tendenz sich mit „steigenden Qualifikationsanforderungen der Arbeitsplätze“ umreißen läßt.² Die Trendaussage ist darauf gestützt, daß zwischen 1976 und 1991 der Anteil der Erwerbstätigen ohne Ausbildungsabschluß von 35 Prozent auf 20 Prozent zurückging, der Anteil mit einer abgeschlossenen Ausbildung von 51 Prozent auf 59 Prozent stieg, und die Hoch- und Fachhochschulabsolventen ihren Anteil von 7,3 auf 12,3 Prozent steigern konnten. Auch diese Trends werden sich bis zu den Jahren 2000 und 2010 fortsetzen, meines Erachtens durch die Entwicklung der Angebotsseite, auf der das Interesse an höherer Bildung und Studium ungebrochen ist, sogar eine größere Beschleunigung nach oben erfahren, als die Prognose annimmt. Nach der Prognose der Kultus-

¹ Tessaring, M., Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1/94.

² Tessaring, M., S. 5. Tatsächlich ist die Redeweise der Anforderungen etwas irreführend, wenn man sich die Methode der Projektion anschaut. Es handelt sich um Mikrozensusdaten, die auf einer Individualbefragung beruhen und vom Ausbildungsstand des Inhabers des jeweiligen Arbeitsplatzes ausgehen. Ob der Arbeitsplatz selbst die angegebene Qualifikation tatsächlich erfordert oder Personen „überqualifiziert“ eingesetzt sind, bleibt dabei offen.

ministerkonferenz (KMK) werden im Jahre 2000 bereits über 40 Prozent eines Jahrgangs ein Hochschulzugangszertifikat haben, nachdem es 1990 erst 31,5 Prozent und 1980 nur knapp 22 Prozent waren.³ Vermutlich werden wir dementsprechend bereits im Jahr 2000 deutlich mehr als nur 15 Prozent der Erwerbstätigen mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluß haben, ebenso vermutlich bereits weniger als 15 Prozent ohne Ausbildungsabschluß, deren Anteil bis 2010 auf 10 Prozent zurückgehen soll. Das große Segment der mittleren Qualifizierung (mit abgeschlossener Berufsausbildung oder Fach-, Meister- bzw. Technikerschulabschluß) weist nach 1991 für die nächsten beiden Jahrzehnte eine relativ hohe Stabilität mit zwischen 61 Prozent und 64 Prozent auf. Eine doppelte Unsicherheit bleibt auch gegenüber dieser Einschätzung: ob die sich andeutende Ausbildungszurückhaltung von traditionellen Ausbildungsbetrieben, die nicht zuletzt kosteninduziert ist,⁴ und der Zustrom zur Hochschule nicht auch hier eine Erosion der Stabilität bewirken werden.

Beide skizzierten Entwicklungstendenzen, die der Beschäftigungs- wie die der Qualifikationsstruktur, konstituieren einen Wandel der Sozialstruktur, der neben direkten auch weitreichende indirekte Wirkungen auf die Gewerkschaften durch Veränderung der sozialen und beruflichen Orientierungen hat. Die direkten Wirkungen gehen in eine Pachtung, die nach den Erfahrungen von Vergangenheit und Gegenwart gewerkschaftliche Organisationserfolge auch unmittelbar schwerer machen. Es ist bekannt, wie begrenzt im Vergleich zur Industrie der Organisationsgrad in den meisten Dienstleistungsfeldern ist und wie schwer sich Gewerkschaften tun, höherqualifizierte Angestellte und Akademiker organisatorisch an sich zu binden. Was im numerischen Ausdruck mit 15 Prozent Anteil von Hochschulabsolventen an den Erwerbstätigen sich noch relativ bescheiden ausnimmt, gewinnt an Dramatik, wenn man sich die hinter dieser Zahl stehenden Prozesse der „inneren Tertiarisierung“ der Produktionsbetriebe, der Belegschafts- und Betriebsstrukturveränderungen, die in vielen Industriebetrieben bereits zu einem Übergewicht der Angestellten, teilweise sogar zu reinen Angestelltenbetrieben in der Industrie geführt haben, vor Augen hält.⁵

Wo auf beiden Seiten, in der Gewerkschaftskultur wie in den Dispositionen und Interessen der Beschäftigtengruppen, Gründe für Berührungängste und Distanz liegen, wissen wir einigermaßen: Es sind die in den Gewerkschaften bis zum heutigen Tag in ihrer politischen Programmatik wie in ihren Organisations- und Kommunikationsformen wirkenden Bindungen an die Arbeiterbewegung und auf der anderen Seite die Ideologeme der Individualisierung. Lassen sich die ideologischen Gegensätze nicht abschleifen, könnte die Erosion der Gewerkschaftsmacht eine ungeahnte Beschleunigung erfahren; denn

3 Alex, L., Facharbeiterbedarf und Facharbeiterangebot von 1990 bis 2010, o. O. 1993.

4 Pöhler, W., Rahmenbedingungen des Dualen Systems - die doppelte Akzeptanzkrise. Beitrag auf der Fachtagung der Bundesanstalt für Arbeit „Die Zukunft der Dualen Berufsausbildung“, 21722. April 1994, Nürnberg.

5 Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U., Zum Wandel von Berufsperspektiven und sozialen Interessenlagen von hochqualifizierten Angestellten, Göttingen/Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung) 1993 (erscheint demnächst im Campus-Verlag unter dem Titel „Das Führungskräfte dilemma - Manager und industrielle Experten zwischen Kalkül und Moral“).

die vorgetragene beschäftigungsstatistische Daten täuschen: Nach Angaben des Bundeswirtschaftsministeriums sind in den alten Bundesländern nur noch 13 Prozent, in den neuen gar nur noch 8 Prozent der Beschäftigten mit direkten Herstellungsarbeiten befaßt.

Unterhöhlt also bereits die Entwicklung von Beschäftigungs- und Qualifikationsstruktur die traditionellen Organisationsvoraussetzungen, so wird man mit der stärkeren *Erwerbsbeteiligung von Frauen* und der zunehmenden Tendenz zur *Dezentralisierung von Unternehmenseinheiten* weitere Momente zur Kenntnis nehmen müssen, die bisher nicht gerade als Zugpferde einer positiven Organisationsentwicklung für die Gewerkschaften bekannt geworden sind. In bezug auf die parallel zur Globalisierung von Produktionsstrategien einsetzende Dezentralisierung von Unternehmen und Verantwortlichkeiten gilt, daß sie nicht nur jenes in der Vergangenheit den Gewerkschaften gleichsam in den Schoß gefallene Organisations- und Kommunikationsinstrument „Großbetrieb“ in seiner strukturbestimmenden Rolle aushöhlt. In den dezentralen Einheiten von mittel-, teils auch kleinbetrieblichem Zuschnitt entstehen Kommunikations- und Integrationsformen, die bisher jedenfalls keinen sonderlich guten Boden für gewerkschaftliche Organisationsarbeit abgeben haben (weniger Professionalität der Gewerkschaftsarbeit, weniger freigestellte Betriebsräte u. a., mehr persönliche Abhängigkeiten usw.).

Vom fordistischen zum postfordistischen Regulationsregime

Dies alles sind bekannte Entwicklungstendenzen, über die wir seit über einem Jahrzehnt mehr oder weniger intensiv diskutieren, ohne daß wir der Lösung der ihnen innewohnenden Organisations- und Politisierungsprobleme wesentlich näher gekommen wären. Nun werden die alten Probleme nicht einfach von neuen abgelöst, sondern um sie ergänzt, so daß die Nichtbewältigung der alten in Verbindung mit den neuen Problemen, die sich aus dem sich abzeichnenden Wandel der Produktions- und Arbeitsorganisationskonzepte von „fordistischen“ zu „post-fordistischen“ Mustern stellen, schnell zu kumulativen Effekten führen können. Der Wandel vom fordistischen zum postfordistischen Regulationsregime ist kein Prozeß, der sich innerhalb der Mauern von Betrieb oder Unternehmen allein vollzieht. Vielmehr ist mit ihm ein umfassendes Rearrangement von Markt, Gesellschaftsstruktur und betrieblicher Arbeitsorganisation gemeint, das auf allen drei genannten Ebenen gleichzeitig das Konzept der Massenproduktion als Kern des Fordismus außer Kraft und an seine Stelle einen anderen, sehr viel weniger kohärenten - und deswegen auch begrifflich so schwer zu fassenden - Zusammenhang setzt, den man als „postfordistische Konstellation“ bezeichnen kann:

- Auf der Ebene der Gesellschaftsstruktur sind es die mit der Expansion der Mittelschichten und der Bildung verbundenen Prozesse der *Individualisierung und Heterogenisierung* von Lebensstilen und Berufsbiographien, die neue Ansprüche an Arbeit und Konsum hervorbringen (oder alte, relativ exklusive verallgemeinern).

- Auf der Ebene des Marktes ist es das den individualisierten Lebensstilen und Bedürfnissen der dominant gewordenen Mittelschichtkonsumenten entsprechende, differenzierte Angebot an Qualitätsprodukten.
- Auf der Ebene der betrieblichen Arbeit kann man als Reaktion auf Gesellschaftsstruktur-, Markt- und weltweite Wettbewerbsveränderungen den Abschied von tayloristischen und die Hinwendung zu neuen, stärker integrationistischen Arbeitsorganisationskonzepten im Rahmen einer Strategie der Qualitätsproduktion beobachten.⁶

Gleichsam in Klammern sei angemerkt: Diesen Wandel des gesellschaftlichen Regulationsregimes in ihren Politik- und Organisationskonzepten mitzuvollziehen, fällt den Gewerkschaften schwer, und zwar nicht vorrangig aus persönlich bedingten Umstellungsdefiziten, sondern wegen der historischen Schwerkraft, die in der Institution wirkt und nicht einfach abgeschüttelt werden kann. Gewerkschaften sind in ihrer Organisationsform Kinder der fordistischen Ära, die heute, wo sie fortschrittlich sind, postfordistische Ziele mit fordistischen Organisationsmitteln zu erreichen suchen. Das ist offensichtlich nicht ganz leicht und schafft nach innen und außen Widersprüche, die ein Großteil der aktuellen Probleme ausmachen. Diese werden erst verständlich, wenn man sich anschaut, wie sich der erwähnte gesellschaftliche Wandel in den Ansprüchen der Individuen an Arbeit und in den neuen Organisationsformen von Erwerbsarbeit ausdrückt.

Wandel in den Arbeitsorientierungen:
Stärkung subjektbezogener Ansprüche

Werfen wir zunächst einen Blick darauf, welche Bedeutung die gesellschaftsstrukturellen Wandlungsprozesse für das Verhältnis der Arbeitskräfte zur Erwerbsarbeit haben. Im Gegensatz zu allen Annahmen, die aus den erweiterten Handlungsmöglichkeiten in den expandierenden arbeitsentzogenen Bereichen von Bildung und Freizeit auf eine innere Abwendung der Beschäftigten von Arbeit oder eine Verkürzung auf ein rein instrumentelles Verhältnis zu ihr im Sinne des größtmöglichen materiellen Effekts für das Leben außerhalb der Arbeit bei möglichst geringem Zeit- und Energieaufwand schließen, stellen wir in all unseren Untersuchungen aus jüngster Zeit sowohl bei jugendlichen - und bei diesen in besonderem Maße - als auch bei erwachsenen Arbeitern und Angestellten auf ganz unterschiedlichen Qualifikationsstufen fest, daß die Arbeit ein zentraler Lebensbereich mit hohem Stellenwert für ihre Identitätsbildung geblieben, für viele vielleicht sogar erst in neuerer Zeit geworden ist.

Nicht erst bei hochqualifizierten Angestellten finden wir ein stark *berufsbezogenes Arbeitsverständnis*, dieses scheint sich heute weitgehend auch im mittleren und unteren Arbeiter- und Angestelltenbereich festgesetzt zu

⁶ Vgl. Kern, H./Schumann, M., Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1984; Schumann, M./Baethge, M./Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U., Trendreport Rationalisierung, Berlin 1994.

haben. Aus unseren Untersuchungen zum Arbeitsverhalten und zu den beruflichen Orientierungen wissen wir, daß die Mehrheit nicht nur der *jungen* Facharbeiter und Angestellten ausgesprochen hohe Ansprüche an die Inhalte der Arbeit hat.⁷ Das heißt, sie wollen eine Arbeit, in der sie die in Bildung und Ausbildung erworbenen Fähigkeiten anwenden können, in der sie ihre Qualifikationen auch weiterentwickeln, mit der sie sich identifizieren und in die sie sich als Person einbringen können, die ihnen ein gutes Kommunikationsklima bietet, deren Anforderungen ihre Kreativität und ihre Problemlösungskompetenz herausfordert. Es ist ein ausgesprochen individualistisches, qualifikationsbezogenes Arbeitsverständnis, das einen Großteil der Facharbeiter und Angestellten auszeichnet, das sie als Maßstab an die alltägliche Arbeit herantragen und für dessen Realisierung sie auch bereit sind, das Ihre zu tun, sich zu engagieren und sich weiterzubilden, auch, sofern sich ihre Ansprüche in ihrer Arbeitsumgebung nicht verwirklichen lassen, einen anderen Arbeitsplatz zu suchen oder den Betrieb zu wechseln oder eben auch eine völlig andere Berufsperspektive anzupeilen. Schumann u. a. haben jüngst in ihrer Arbeit zum „Trendreport Rationalisierung“ noch einmal deutlich gemacht, wie sehr die Arbeiter eine Arbeitspolitik honorieren, die auf die Verberuflichung ihrer Tätigkeiten zielt. Aus ihren Befragungen geht hervor, „welchen Bonus betriebliche Arbeitspolitik gewinnt, sowie sie dem ‚Berufs‘-Anspruch gerecht wird, und wieviel schwerer sie sich tut, wenn diese Schubkraft fehlt, weil die Aufgabenerweiterung nicht beim Facharbeiterprofil ankommt“.⁸

Gerade in den Einsatzfeldern neuer Facharbeit finden wir den Wunsch nach fachlich herausfordernden Tätigkeiten, die Möglichkeiten bieten, subjektive Fähigkeiten wie problemlösendes, kreativ-gestaltendes Handeln oder die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, realisieren. Diese Ansprüche richten sich im Zuge der beschleunigten Technisierungsschübe nicht mehr nur auf die kompetente Bewältigung eines abgegrenzten Produktionsprozesses, sondern immer stärker auch auf die Einbindung in Planungs- und Entwicklungsprozesse, da diese die spezifischen Fähigkeiten und Anforderungen in besonders hohem Maße beinhalten.

Ähnliche Ansprüche finden wir auch bei den Angestellten in den kaufmännischen und verwaltenden Dienstleistungsorganisationen. Auch hier sind es nicht nur etwa die qualifizierten Finanzdienstleister, die auf der Beruflichkeit ihrer Arbeit bestehen, sondern auch die Verkäuferinnen und Verkäufer im Einzelhandel klagen eine solche Beruflichkeit ihrer Arbeit, die ihnen mehr Anerkennung in einem ansonsten tristen Alltag verschafft, ein, auch wenn sie dieses eher als das hervorheben, was ihnen fehlt. Wünsche nach inhaltlich befriedigenden Tätigkeiten, Transparenz und akzeptabler Kommunikation im Betrieb, offenen Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (insbesondere

7 Baethge, M./Hantsche, B./Pelull, W./Voskamp, U., *Jugend: Arbeit und Identität*, Opladen 1988. Dörre, K. (mit Baethge, M. u. a.), *Junge Angestellte - Selbstbehauptung gegen Solidarität?*, Opladen 1994.

8 Schumann, M. u. a. Trendreport, S. 656; ähnlich: Voskamp, U./Wittke, V., *Junge Facharbeiter in der Produktion - eine Herausforderung für betriebliche Arbeitspolitik*, in: Siemens AG (Hrsg.), *Schriftenreihe „Gestaltung der Arbeit“*, München 1991

von Frauen heute mit Nachdruck betont) oder auch nach Beteiligung an den betreffenden Unternehmensentscheidungen finden sich in allen Angestellten-
gruppen.⁹

Um kein Mißverständnis aufkommen zu lassen: Das hier skizzierte ist kein emphatisches und idealistisches Arbeitsverständnis, das gewissermaßen die Arbeit zum alleinigen Zentrum des Lebens machte. Nur stimmt die alte Gegenüberstellung von Arbeits- oder Freizeitzentrierung nicht. Immer weniger jugendliche wie erwachsene Arbeitskräfte lassen sich die Entgegensetzung von Arbeit und Freizeit als Sphären, in denen unterschiedliche Organisationsprinzipien und Selbstbestätigungsmöglichkeiten zu gelten haben, auf zwingen: Sie wollen sich in beiden Bereichen entfalten und bestätigen können.

Es versteht sich von selbst, daß die hier skizzierten subjektbezogenen Anspruchsdimensionen nicht gegen materielle Interessen und Ansprüche ausgespielt werden dürfen. Sie werden vielmehr in der Regel auf der Basis einer relativ guten und gesichert erscheinenden Einkommenssituation artikuliert. Die qualifizierten Arbeiter und Angestellten sind sich des Werts ihrer Arbeitskraft durchaus bewußt und achten auf eine gute Bezahlung. Auf der anderen Seite sind sie nicht bereit, ihre expressiven Ansprüche und Erwartungen auf berufliche Entfaltungschancen für ein paar D-Mark mehr aufzugeben oder sie längerfristig verletzen zu lassen.

Wir werden immer wieder gefragt, ob es sich bei dem beschriebenen Arbeitsverständnis nicht vielleicht doch eher um situationsabhängige Meinungen, die in Krisenzeiten schnell aufgegeben werden, als um relativ dauerhafte Orientierungen handelt. Nicht zuletzt, aber auch nicht in erster Linie spricht das Faktum, daß wir sie in der Arbeitsmarktkrise quer über alle Beschäftigtengruppen wie auch unter Arbeitslosen angetroffen haben, für die relative Stabilität der Arbeitsorientierungen. Noch stärker verweisen strukturelle Ursachenzusammenhänge, die wir in unseren Untersuchungen empirisch nachgewiesen haben, auf ihre situationsübergreifende Gültigkeit.

Die Ursprünge für dieses stark individualistische, qualifikationsbezogene Arbeitsverständnis liegen außerhalb des Betriebes. Aufgrund von wohlfahrtsstaatlicher Entwicklung, gesellschaftlicher Modernisierung und Wandel der Sozialstruktur kommt es zu Veränderungen im Muster der jugendlichen Sozialisation, die vor allem aufgrund der massiven Bildungsexpansion für immer mehr Jugendliche zu einer Sozialisation außerhalb der unmittelbaren betrieblichen Arbeitssphäre wird. Das in ihr dominierende Verhaltensmuster des Lernens stärkt per se ein individualistisches Selbstbewußtsein und individualistische Handlungsorientierungen, lockert zugleich infolge der Organisationsform des Lernens (in altershomogenen Gruppen) die inneren sozialen Bindungen an die gesellschaftlichen Herkunftsgruppen und fördert die Herausbildung von Verhaltensstilen und Orientierungen, die auf Selbständigkeit gehen und die von der Freizeit- und Konsumwelt zusätzlich gestützt werden. Mit Eintritt

⁹ Vgl. Dörre, K. u. a., Angestellte, S. 254 ff.

in die betriebliche Ausbildung oder Arbeit werden die vorberuflich angeeigneten Bedürfnisse nach Selbstdarstellung als Kern der individualistischen Orientierungen nicht einfach vor den betrieblichen Normen und Organisationsformen abgelegt, sondern umgekehrt als Ansprüche an Ausbildung und Arbeit herangetragen.

In jüngster Zeit scheinen gerade diese Ansprüche und Orientierungsmuster zum einen durch die Modernisierung der Berufsausbildung, durch die Verstärkung von Mobilitäts-, Flexibilitäts- und anderen Schlüsselqualifikationen sowie durch verstärkte Theorieanteile, bestärkt zu werden. Zum anderen scheint dieses Arbeitsverständnis gerade bei den modernen Formen von Facharbeit und qualifizierter Sachbearbeitung eine Bestätigung zu finden, scheint den dort prämierten Qualifikationen und Verhaltenskompetenzen geradezu zu korrespondieren.

Ausweitung integrationsistischer Arbeitsorganisation

Trend zur Hochqualifizierten-Gesellschaft bedeutet auf der Ebene von Tätigkeitsprofilen und Aufgabenzuschnitt von Berufen die Zunahme solcher Tätigkeiten, die nach Inhalt und Aufgabenstellung komplex sind und zu ihrer Ausübung umfassende und hohe Qualifikationen wie gutes theoretisches Wissen, spezialisierte sensomotorische und/oder analytische Erfahrungskompetenzen, Fähigkeiten zur Selbstorganisation der Arbeit und kommunikative Sensibilität und Souveränität erfordern. Ihr Charakteristikum liegt unter anderem darin, daß sie mehr innere Beteiligung und dauerhaftes persönliches Interesse fordern, auch schwerer kontrollierbar sind - trotz aller elektronischen Medien - als einfache manuelle Tätigkeiten. In der Vergangenheit fanden wir derartige Tätigkeitsprofile und Aufgabenzuschnitte vor allem im Bereich geistiger Arbeit und in komplexen handwerklichen Gestaltungstätigkeiten.

In der Langzeitentwicklung ist es dieser Tätigkeitstypus, der expandiert und bereits heute die Mehrheit der gesellschaftlichen Beschäftigungsverhältnisse insgesamt prägt. In gewisser Weise neu ist, daß dieser Tätigkeitstypus auch im Bereich der Industriearbeit, aus der er lange zunehmend verbannt zu werden schien, eine Renaissance zu erfahren scheint, die über seine verbliebenen Enklaven (etwa im Bereich der Instandhaltung) hinausreicht. Damit müssen wir einen kurzen Blick auf die Veränderungen in der Arbeitsorganisation werfen. Was Kern/Schumann Mitte der achtziger Jahre als Paradigmenwechsel in der industriellen Arbeitsorganisation mit der Abkehr vom Taylorismus vorsichtig als neue Entwicklungstendenz angedeutet haben, wird im „Trendreport Rationalisierung“ als sich durchsetzende Entwicklung zu komplexen Formen von Produktionsfacharbeit bestätigt. Was sie in dem Begriff der Systemregulierung bzw. des „Systemregulierers“ zusammenfassen, zielt auf jene Produktionsfacharbeitertätigkeiten, die im Zuge des Übergangs zu programmgesteuerten automatisierten Fertigungsprozessen und in der Folge der parallel hierzu stattfindenden Umorientierung im Arbeitseinsatz ent-

standen sind. Ihre Funktion im weitesten Sinne besteht in der Gewährleistung des Produktionsprozesses, in der Überwachung, Aufrechterhaltung, Wiederherstellung und Optimierung der „automatischen“ Abläufe. Um diese zu optimieren, kommt es zu einer arbeitsorganisatorischen Integration von indirekten Funktionen der Qualitätssicherung, Instandhaltung und Programmierung mit direkten Funktionen, wobei sich lediglich die Reichweite der Integration unterschiedlicher Arbeitskonzepte unterscheidet. Diesen Prozeß als Reprofessionalisierung oder Verberuflichung zu klassifizieren, erscheint deswegen als gerechtfertigt, weil seine Beherrschung Qualifikationen verlangt, die von stofflichen Merkmalen hin zu solchen der Handhabung komplexer, technisch vermittelter Produktionsprozesse führen, was erhöhte theoretische Kompetenz und Fähigkeit zu bereichsübergreifender Kooperation sowie das Vermögen, komplexe technische Systeme effektiv zu nutzen, erforderlich macht.

Trotz unterschiedlicher Anbindung an neue Technologien, trotz abweichender fachlicher Anforderungsprofile und des weiterbestehenden Nebeneinanders von Angelernten- und Fachtätigkeiten läßt sich zwischen diesen eine zunehmende Gemeinsamkeit ausmachen: Alle Arbeitsprofile bewegen sich tendenziell aus dem Raum-, Zeit- und Funktionsbezug, der in der Vergangenheit die Vorstellung eines festen Arbeitsplatzes oder Funktionszuschnitts genährt hatte: Projektsitzung und Arbeitsgruppentreffen, Verhandlungen mit Gesprächspartnern aus anderen Bereichen sowie offen definierte Anforderungskataloge mit der Notwendigkeit zur Selbstorganisation sind heute in den Betrieben Bedingungen von Arbeitshandeln, die sich nicht mehr auf klassische Querschnittsfunktionen beschränken, sondern zunehmend für alle Beschäftigtengruppen auf allen Ebenen des Betriebes gelten. In intensiver, verbaler Kommunikation werden die unterschiedlichen, fachlich und arbeitsprozeßlich begründeten Problemsichten artikuliert und Lösungen ausgehandelt. Demzufolge ist neben der Fähigkeit zur Selbstorganisation ein erhöhtes Gewicht sozial-kommunikativer Kompetenz, die die eigenen Interessen verständlich werden und die anderer verstehen läßt, feststellbar.

Vor einer zu optimistischen Einschätzung freilich, daß der skizzierte Arbeitstyp Systemregulierer der neue künftige „Durchschnittsarbeiter“ in der Industrie sei, führen Schumann u. a. (1994) ernüchternde Zahlen an, die sichtbar machen, daß die überwiegende Mehrheit der Produktionsarbeiter relativ einfache Handarbeiter bleiben, und der neue Arbeitertypus quantitatives Gewicht vor allem in den High-Tech-Bereichen der Industrien hat. Die quantitative Begrenzung nimmt den neuen Arbeitsformen ihre Bedeutung nicht, da sie die für Facharbeit strukturbestimmende Organisationsperspektive darstellen und die strategischen Belegschaftskerne im Herstellungsbereich betreffen. Das Nebeneinander von neuen und das Fortbestehen alter tayloristischer Arbeitsformen könnte — wie wir noch sehen werden — zum eigentlichen Pferdefuß für gewerkschaftliche Politik werden.

Doch auch in bestimmten Bereichen der alten Arbeitsformen scheinen durch die Einführung von *Gruppenarbeit* neue Akzente gesetzt zu werden, die

das Selbstbewußtsein der Arbeiter, selbst wenn es nicht zu bemerkenswerten Zugewinnen an Qualifikation kommt, allein durch die Zugeständnisse an Selbstorganisation stärken. Es läßt sich beobachten, daß sich bei den Arbeitergruppen, die in solchen Konstellationen arbeiten, ein starkes Selbstbewußtsein herausbildet, das nicht mehr viel von funktionell wenig ausgewiesenen hierarchischen Abgrenzungen hält und ein ausgeprägtes Interesse an Wahrung und Ausbau der Selbständigkeit und Organisationskompetenz zeigt.

In den Dienstleistungsbereichen haben wir qualifizierte Tätigkeiten mit komplexem Zuschnitt gerade im Bereich computerunterstützter Sachbearbeitung in allen möglichen Dienstleistungsorganisationen schon seit langem; wir haben sie als arbeitsorganisatorische Konzeption von „systemischer Rationalisierung“ gekennzeichnet¹⁰ und wissen, daß in den kaufmännischen und verwaltenden Tätigkeitsbereichen der Taylorismus nie so tiefe Fragmentierungen der Arbeitsprozesse geschlagen hatte wie in der Produktion.

Neue Ansprüche an Arbeit und neue Arbeitsorganisation als Herausforderung für die Gewerkschaften

Man kann zusammenfassen: Die Mehrheit der Beschäftigten vom Typus des „modernen Arbeitnehmers“, wie er sich in beiden großen Sektoren der Volkswirtschaft in den nicht-tayloristisch organisierten Arbeitsfeldern heute als Sozialtypus darstellt, zeichnet sich aus durch

- eine starke inhaltlich akzentuierte Berufsorientierung;
- ein hohes, auf Wissen und Fachkompetenz gestütztes Selbstbewußtsein;
- eine hohe Sensibilität gegenüber rigiden Organisations- und Kommunikationsstrukturen und
- eine ausgeprägte Reflexivität, die ein individualistisches Interessen- und Handlungskonzept hervorbringt, mit dezidierten Ansprüchen an Selbstentfaltung und Selbstdarstellung in der Arbeit wie im Privatleben.

Mit diesen Dispositionen und Ansprüchen werden die Gewerkschaften von zunehmend mehr Arbeitern und Angestellten konfrontiert.

Es liegt nahe und ist doch zugleich zu einfach zu sagen, angesichts der neuen Qualität von Arbeits- und Organisationsansprüchen an Arbeit müßten die Gewerkschaften ihre bisher vorherrschende und generalisierende *quantitative* Interessenpolitik-Logik aufgeben und sich eine viel flexiblere qualitative Forderungslogik und Organisationsstruktur zulegen. Richtig an einer solchen Aufforderung ist die Einsicht, daß die neuen Ansprüche und Bedürfnisse nicht mit der traditionellen quantitativen Systematik von Interessenpolitik erfüllbar sind. Zu einfach ist eine solche Aufforderung, weil die materiellen und Arbeitsplatzsicherungsinteressen als Bezugspunkt der quantitativen Forderungslogik für alle Gruppen *auch* und für einige Gruppen von Arbeitskräften weiterhin *zentrale* Bedeutung behalten. Denn die empirische

¹⁰ Vgl. Baethge, M./Oberbeck, H., Zukunft der Angestellten, Frankfurt a. M./New York 1986; Oberbeck, H./Neubert, J., Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub?, in: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin 1992.

Feststellung, daß der Trend in der Arbeitsorganisation zu komplexeren, berufsformigen Aufgabenzuschnitten gehe, ist nicht gleichbedeutend mit der Behauptung, daß jetzt das goldene Zeitalter einer durchgängig selbstbestimmten Arbeitsorganisation angebrochen sei und restriktive unqualifizierte Arbeitsverhältnisse endgültig der Vergangenheit angehören. Sie behalten ein gewisses Gewicht in den Low-tech-Bereichen der Industrie¹¹ und haben in den primären Dienstleistungen geradezu einen Boom, nehmen dort in einigen Bereichen über 40 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse ein,¹² und niemand wagt im Augenblick eine seriöse Prognose darüber, wie die arbeitsorganisatorische Entwicklung in diesen quantitativ bedeutsamen Tätigkeitsbereichen sich vollziehen wird. Schließlich hat das hier in den Vordergrund gerückte betriebliche Szenario eine Gegenseite auf dem Arbeitsmarkt: Dauerarbeitslose, bad-job-Angebote, Zunahme hochgradig schutzbedürftiger sogenannter unkonventioneller Arbeitsverhältnisse, (vor allem) Geringqualifizierte in revoltierender Arbeitslosigkeit.

Des Rätsels Lösung hegt also nicht im Ersatz von *quantitativer* durch *qualitative Forderungslogik*, sondern in ihrer Verschränkung und Balance. Aber genau die muß in Angriff genommen werden. Daß dieses bisher zu wenig geschieht, hegt meines Erachtens mit daran, daß die Traditionalisten die fortbestehende und nicht zu leugnende Notwendigkeit quantitativer Schutzpolitik zum Vorwand für organisatorischen und politischen Immobilismus nehmen und nicht begreifen, daß sie auf Dauer auch eine quantitative Politik nicht mehr werden durchsetzen können, weil ihre Bataillone zu klein geworden sind und der öffentliche Gegenwind den Arbeitgebern den Rücken stärkt. Nach dieser Prämisse will ich kurz einige der qualitativ neuen Aspekte für gewerkschaftliche Politik herausstellen.

Den verbreiteten expressiven Ansprüchen an Arbeit wird nur ein neuer *Interessenbegriff als* Basis für Gewerkschaftspolitik gerecht, der nicht in den materiellen Seiten der Arbeit aufgeht, sondern Lebensstil, kulturelle Ansprüche, personale Anerkennung, Selbstdarstellungs- und berufliche Identifikationsmöglichkeiten einschließt. Wie wenig es sich bei diesen Dimensionen um weit- oder betriebsfremde Flausen handelt, weiß jeder, der etwa einmal mit Verkäuferinnen über ihr Leiden darüber gesprochen hat, daß sie sich wie die „Fußabtreter der Nation“ fühlen müssen und ihnen im Alltagsstreß die berufliche und persönliche Anerkennung von Kunden und Vorgesetzten versagt bleibt, und das noch bei einer Zeitorganisation, die sie in ihrem Lebensstil und ihren gesellschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten gegenüber vielen anderen Arbeitnehmergruppen mit regelten Arbeitszeiten benachteiligt.¹³

11 Für die arbeitsintensiven Restbereiche ihrer Untersuchungsbranchen (Automobil-, Chemische Industrie und Werkzeugmaschinenbau) konstatieren Schumann u. a., Trendreport, S. 644: „Die große Mehrheit der Produktionsarbeiter verbleibt weiterhin im Status des ‚einfachen Handarbeiters‘ des Lückenbüßers der Mechanisierung‘ traditioneller Prägung.“

12 Tessaring, M., Tendenzen.

13 Vgl. Dörre, K. u. a., Angestellte.

Natürlich sind derartige Interessendimensionen nicht völlig neu. Die traditionelle Arbeiterbewegung hatte von ihnen eine Vorstellung, wenn sie die Befreiung von entfremdeter Arbeit auf ihr Panier geschrieben hatte. Nur konnte sie davon ausgehen, daß im Kampf um den 8-Stunden-Tag und um den gerechten Lohn diese anderen Dimensionen mit eingeschlossen waren. Heute hat sich die Lage grundlegend verändert. Je mehr die Arbeit den Charakter komplexer Berufsarbeit annimmt und je mehr im Zuge neuer Arbeitsgestaltungskonzepte der Nutzungszugriff auf die ganze Person geht, desto weniger ist „eine Trennung der auf Arbeit bezogenen Sphären und Ebenen der Person von anderen Personanteilen noch möglich“.¹⁴ Die hohe Konzentration für die Lösung eines Problems beispielsweise ist nicht beim Verlassen des Fabriktores abzustreifen, sondern begleitet einen in den privaten Alltag. Inneres Engagement an der Sache, in Vergangenheit und Gegenwart in erster Linie etwa industriellen Forschern und Entwicklern als Verhaltensdisposition zugestanden, wird heute von zunehmend mehr Arbeitskräften verlangt und beeinträchtigt Emotionaltät und Alltagskommunikation.

Die hier angemahnte Neufassung eines gewerkschaftspolitisch verbindlichen Interessenbegriffes wird vermutlich nirgendwo besser sinnfällig als in der seit langem als Hängepartie offenen *Belastungs- und Leistungsdebatte*. Was im Zuge neuer Arbeitsorganisation an neuen Belastungen entsteht (steigende Verantwortung, Leistungsverdichtung, hohe Konzentration, partielle Überforderung durch hohe Komplexität und zeitkritische Entscheidungssituationen, wachsendes Fehlerrisiko, selbständige Konfliktregulation), scheint zunehmend weniger durch die traditionellen Erfassungs- und Steuerungsinstrumente von Belastung zu regulieren zu sein, weil es sehr stark mit subjektiver Befindlichkeit und Situationsinterpretation, mit je individuellem Selbstbewußtsein, möglicherweise auch etwas mit psychokognitiver Konstitution zu tun hat, und das Eingeständnis von Streß und Überforderung einer Selbstdisziplinierung gleichkommen kann, die, wenn sie nicht sogar die berufliche Existenz gefährdet, so doch das Selbstwertgefühl fundamental in Frage stellen kann (ein möglicher und bekannter Ausweg: Drogen und Flucht in Krankheit).

Zur Debatte steht seit langem eine Neuvermessung des Verhältnisses von betrieblichen Leistungsanforderungen und individuellen Leistungspotentialen. Die im wesentlichen in Angestelltenbereichen operierenden Gewerkschaften wissen dies seit geraumer Zeit, ohne das Problem bislang ernsthaft aufgegriffen zu haben. Es tritt bei neuen Formen der Arbeit zunehmend auch im industriellen Sektor auf. Wo die Außenkontrolle der Leistung sich zunehmend auf Innenkontrolle im Sinne von „Selbstverpflichtung“¹⁵ oder Gruppenkontrolle wandelt, werden betriebliche Anforderungen weniger als externe Vorgaben denn als persönliche Aufgabe verstanden, deren Nichterfüllung dann auch eher reflexiv als persönliches Versagen interpretiert wird. Im Bereich unserer

14 Voß, G. G., Das Ende der Teilung von „Arbeit und Leben“?, in: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt (Sonderband 9)*, Göttingen 1994, S. 276.

15 Deutschmann, Ch., Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements, in: *Soziale Welt* 40,3/1989.

Untersuchungen bei hochqualifizierten Angestellten finden wir eine derartige Verinnerlichung am stärksten ausgeprägt, aber sie beschränkt sich nicht auf die Gruppe der Hochqualifizierten, dringt vielmehr sowohl in andere qualifizierte Angestellten- und Facharbeitergruppen hinein. Sie verbindet sich mit einer gewissen Zwangsläufigkeit mit dem Trend zu beruflich komplexeren Tätigkeitsstrukturen und ist das Pendant zum Gewinn an Selbständigkeit und Handlungsspielraum in der Organisation der eigenen Arbeit. Die Selbstregulation von Arbeitsgruppen könnte diesem Problem eine zusätzliche Verschärfung und neue Dimension verleihen, weil individuelles Arbeitsverhalten jetzt die Leistungsfähigkeit und das Ergebnis der Gruppe berührt und die Gruppensolidarität belasten kann.

Eine neue Thematisierung der Aushandlungsformen des Leistungskompromisses und der darin zugelassenen Bewertungsdimensionen ist also überfällig, aber - wenn ich es richtig sehe - im Bereich der Gewerkschaften zumindest in den von mir angesprochenen Dimensionen nirgendwo in Sicht (sie wird konkret etwa in der Pensumsfestlegung, der Arbeitszeitorganisation u. a.).

In der Debatte über den Wandel der industriellen Beziehungen werden die neuen partizipativen Arbeitsorganisationsformen als Tendenz zur Stärkung der Regulationsmacht von Individuen und Arbeitsgruppen auf der Shop-Floor-Ebene und als Gefahr der Aushöhlung der Verhandlungsstärke von Betriebsräten und Gewerkschaften erörtert. Richtig hieran ist, daß mit der Entwicklung zu mehr Professionalität die Chancen zu Eigenverantwortung und individueller Einflußnahme auf die Arbeit und ihre Umgebung ebenso steigt wie durch Selbstorganisation bei Gruppenarbeit Selbstbewußtsein und das Gefühl, selbständig seine Arbeitsangelegenheiten regeln zu können, gefördert werden. In unseren Untersuchungen zur Einführung von Gruppenarbeit ist uns selbst dort, wo sich am fachlichen Zuschnitt der Arbeit wenig verändert hat - etwa bei bestimmten Montagegruppen - die zugestandene Selbstorganisation etwa in der Rotation der Tätigkeiten, des Gruppengesprächs oder des Arbeitseinsatzes (am Arbeitsablauf etwas ändern können oder mit Meister und Arbeitsplanung selbständig etwas auszuhandeln), als Stärkung der betrieblichen Stellung und Erweiterung des Handlungsspielraums geradezu emphatisch geschildert worden.

Dieses „empowerment-Bewußtsein“ aber muß nicht zu einer Schwächung des Betriebsrats führen, er kann, wenn er sich kompetent in die Situation hineinbegibt, daran teilhaben und seine Stellung aufwerten. Es spielt sich eine neue Arbeitsteilung bei der Interessenwahrnehmung ein: ihre Arbeit und deren unmittelbares Umfeld gestalten die Gruppen selbst. Für das weitere Umfeld der betrieblichen Arena, in die ihre Arbeit eingebettet ist, fehlen ihnen in der Regel aber die erforderlichen Informationen (z. B. bei Entlohnungsfragen, bei rechtlichen Problemen) und hier sind sie und fühlen sich auf die Betriebsräte angewiesen. Als Machtfaktor im Hintergrund behält der Betriebsrat, solange er sich engagiert, eine entscheidende Rolle, wird im Zuge der stärkeren Politisierung der unmittelbaren Arbeit sogar wichtiger.

Freilich steigen damit die Anforderungen sowohl an die fachliche Kompetenz (etwa in Entlohnungsfragen) als auch an die kommunikative Sensibilität der Betriebsräte, sie kommen in ganz anderer Weise als früher auf den Prüfstand. Bei Gruppenarbeit sind Betriebsräte anders als früher aufgefordert, z. B. im Gruppengespräch direkt Rede und Antwort zu stehen. Wo Betriebsräte hierzu nicht ausreichend in der Lage sind, kann es zu Situationen kommen, wo sich eine Gruppe im Betriebsrat-Büro beschwert nach dem Motto: „Entweder ihr schickt uns jemanden, der kompetent ist, oder wir werfen den Betriebsrat raus.“ Das (empirisch belegte) Beispiel mag ein wenig extrem sein, es demonstriert aber ganz gut zweierlei: die Anforderung an detaillierte konkrete Information in der Verbindung von allgemeinen Regelungen (insbesondere im Tarif- und Betriebsverfassungsrecht) sowie deren betriebsspezifischer Umsetzung und das beträchtliche Selbstbewußtsein von Gruppen. Vor letzterem erweist sich auch die kommunikative Kompetenz vieler Betriebsräte als wenig situationsangemessen. An Stellvertreterhandeln von oben gewöhnt, können sie sich schwer auf einen partizipativen und diskursiven Stil im Umgang einstellen, den die Gruppen heute verlangen, weil sie ihn selbst praktizieren.

Ob die Ad-hoc-Diagnose, die uns ein erfahrener Betriebsrat in bezug auf die Kompetenz Lernfähigkeit seiner Kollegen offerierte — ein Drittel packt es, ein Drittel kann es packen, ein Drittel bringt es nicht, und die darf man in Gruppen nicht reinlassen — verallgemeinerbar ist, sei dahingestellt. Artikuliert wird in dieser Einschätzung ein erheblicher Schulungsbedarf nicht nur im Fachlichen, sondern vor allem auch im Verhaltenstraining und Umgang. Der Weg, den die IG Metall mit Gruppensprecherschulungen eingeschlagen hat, weist meines Erachtens in die richtige Richtung, wenn man durchaus mögliche Politisierungseffekte auf der Shop-floor-Ebene erreichen will.

Was hier über das Selbstbewußtsein von Arbeitsgruppen gesagt worden ist, gilt verstärkt für die qualifizierten Arbeiter- und Angestelltengruppen. Ohne das Ernstnehmen ihrer jeweils eigenen Fachkompetenz, ohne diskursive Kommunikationsformen und ohne präzise fachliche Information auf Seiten von Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern werden sie in Zukunft nicht mehr zur Mitarbeit, vielleicht nicht einmal zur Organisierung zu bewegen sein.

Gelöst sind mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation die Interessenwidersprüche zwischen Kapital und Arbeit mitnichten. Wo Rationalisierung in eigener Regie verlangt wird und wo „Selbst-Optimierung“ leicht zur „Selbst-Intensivierung“ wird¹⁶, braucht es Garantien, daß man sich nicht sehenden Auges den Ast absägt, auf dem man selbst sitzt, und daß man an dem selbst mitbewirkten Produktivitätsgewinn angemessen beteiligt wird. *Beschäftigungssicherung* und *Produktivitätsprämien* sind denn auch Themen, von denen die in die neuen Arbeitsformen eingebundenen Arbeiter wissen, daß sie nicht von ihnen allein durchgesetzt werden können, wo gewerkschaftliche Organisation und Macht erf orderlich sind.

16 Schumann, M. u. a., Trendreport, S. 661.

Freilich könnte hier eine Fußangel bleiben. Sie besteht darin, daß viele Arbeitskräftegruppen sehr konkret auf die eigene Betriebskonstellation bezogen sind und in ihrem arbeitspolitischen Interesse den Gewerkschaften eine „partikularistische Organisationsmoral“¹⁷ nahelegen könnten.

Im Verlust einer politisch übergreifenden Perspektive, die die heterogenen Interessen und Ansprüche organisatorisch bündeln kann, hegt denn auch die Hauptgefahr, die Gewerkschaftsstrategen und Analytiker durch den zunehmenden Dezentralisierungsdruck und die ausgreifende Verbetrieblichung der Interessenpolitik auf das - stark zentralistische - deutsche Modell industrieller Beziehungen zukommen sehen und die es aushöhlen könnte. Für mich steht außer Frage, daß fortschreitende Rationalisierung, Verschärfung des Verteilungskampfes und fortbestehende ökologische Bedrohung politisch handlungsfähige - und d. h. auch zentralistisch agierende - Gewerkschaften erforderlich machen. Für mich steht aber ebenso fest, daß das Zentralisierungs-Dezentralisierungs- oder das Einheits-Vielfalt-DUemma, vor dem die Einzelgewerkschaften und der DGB nicht erst seit heute stehen, nicht zentralistisch und durch die Ausgabe von Durchhalteparolen und Beschwörungsformeln für eine längst zersplitterte Einheit, sondern nur durch entschiedene Dezentralisierung zu lösen ist. Das heißt durch eine Organisationspolitik, welche die konkreten beruflichen, betrieblichen und arbeitssituativen Interessenausprägungen durch Abgabe von Macht, durch Einbezug von beruflicher Kompetenz und Expertenwissen vor Ort und durch Dezentralisierung von Verhandlungsprozessen ernst nimmt, sich also politisch sehr viel flexibler bewegt als in der Vergangenheit.

Ohne daß ich die Gefahren der Zersplitterung bei einer solchen Politik übersehe, ist meine Überzeugung, daß es durch Dezentralisierung auch zu einer Stärkung der Machtbasis für notwendigerweise zentral zu regelnde Entscheidungen kommen kann, zum einen, weil in meinen Augen nur durch Dezentralisierung die weitere Auszehrung der Gewerkschaften gestoppt werden kann, zum anderen, weil Ernstnehmen der heterogenen konkreten Ansprüche und Interessen nicht notwendigerweise zu einer bornierten partikularistischen Interessenmoral führen muß: Weil die neuen Ansprüche an Arbeit in einem umfassenden Sinn in der Anerkennung der Person gründen und ein hohes Maß an Reflexivität enthalten, bieten sie Chancen zu einer universalistischen Moral, die das Ernstnehmen und die Befriedigung subjektbezogener Bedürfnisse auch anderen zugesteht, und zu übergreifender Politik. Anhaltspunkte dafür gibt es auf allen Ebenen, man muß sie nur aufgreifen und ihr Solidaritätspotential ausloten. Insofern geht es vermutlich längst nicht mehr um ein „Entweder - Oder“ von Zentralisierung und Dezentralisierung, sondern um ein sorgfältiges Ausloten, wie eine neue Balance zwischen zentral und dezentral zu regelnden Gegenständen, Kompetenzen und Entscheidungsprozessen aussehen kann.