

---

Horst Kern

---

## **Soziale Sicherheit durch Prozeßnormen**

### Thesen zur Rolle der Gewerkschaften in der Innovationskrise

---

Prof. Dr. Horst Kern, geb. 1940 in Wien, Studium der Sozialwissenschaften in Wilhelmshaven, Berlin und Göttingen, lehrt Soziologie an der Universität Göttingen.

Das (west)deutsche ökonomische System der achtziger Jahre, eine sozial regulierte Hochlohnökonomie, bewies bis vor kurzem eine erstaunliche Leistungs- und Widerstandskraft. Es beruhte auf der Verknüpfung der komparativen Vorteile des Standorts Deutschland zu einer in sich stimmigen ökonomisch-technischen Strategie, die sich gut in einen sozialen Kompromiß umformen ließ. Drei Merkmale charakterisierten die ökonomisch-technische Ordnung: erstens die Nutzung der Tradition der Herstellung differenzierter, technisch exzellenter Produkte für eine weitere Konzentration auf die Hochqualitätssegmente der Märkte („Nischen-Strategie“); zweitens die Nutzung

der hochkompetenten Investitionsgüterindustrie für flexible Automatisierung („flexible Automatisierungs-Strategie“); drittens die Nutzung des Reservoirs hochqualifizierter Arbeitskräfte, um das wachsende Hochqualitäts-/Hochtechnologie-Produktionsbündel personell abzusichern, und zwar durch eine posttayloristische Personalpolitik, die auf Funktionsintegration und Aufqualifizierung setzte („Hochqualifikation-Hochlohn-Strategie“).

Diese ökonomisch-technische Ordnung konnte mit einem sozialen Kompromiß verzahnt werden, der auf dieser Ordnung aufbaute und der sie zugleich politisch absicherte. Dieser Kompromiß äußerte sich vor allem in drei sozialen Versprechen, die in den achtziger Jahren noch einigermaßen glaubwürdig eingelöst werden konnten: daß mit der ökonomisch-technischen Ordnung ein Produktionsvolumen geschaffen und ein Wachstum gesichert werden könnten, die eine weitgehende Absorption des Arbeitspotentials zuließen: „*Arbeit für (fast) alle*“; daß mit der ökonomisch-technischen Ordnung ein Produktionsregime einherginge, das auf qualifizierter Arbeit ruhte und das - durch hohe Produktivität - hohe Löhne finanzierte: „*gute Arbeit*“; daß die durch die ökonomisch-technische Ordnung garantierte Wertschöpfung groß genug wäre, um die sozialen Kosten für die Absicherung und Förderung derjenigen zu finanzieren, die (zeitweilig) keine zumutbare Arbeit finden können: „*Sozialstaat*“.

Dieses Erfolgskonzept bietet keinen Schutz mehr gegenüber den Turbulenzen der neunziger Jahre, und es sichert erst recht nicht gegenüber den Risiken der Zukunft. Mit der Krise der Jahre 1992/93 ist offenbar geworden: Das alte Modell arbeitet nicht mehr wie gewohnt, weil die ökonomisch-technischen Funktionszusammenhänge, auf denen es beruht, gestört sind. Damit ist aber auch der soziale Kompromiß, der auf dieser Basis aufbaute, höchst fragwürdig geworden.

Ein wesentlicher Grund für die aufgetretenen Funktionsmängel besteht darin, daß das ökonomische Modell der achtziger Jahre allzu stark auf die traditionellen Stärken der deutschen Industrie setzte und zu wenig für die Erneuerung tat. Allein die alten Schlüsselbranchen wurden als Motoren von Wertschöpfung und Expansion in Betracht gezogen. Mit dieser Schwerpunktsetzung verlor die deutsche Industrie aber im Laufe der Zeit immer mehr den Kontakt zu den neuen Märkten, die mittlerweile viel bessere Wachstumschancen bieten als die traditionellen. Die deutsche Industrie schaffte es nicht, in den immer stärker wachsenden neuen Segmenten der globalen Wirtschaft eine hinreichend starke Position aufzubauen. Damit verfehlte sie die Aufgabe, mit der Entwicklung der Welthandelsstrukturen für industrielle Produkte Schritt zu halten.<sup>1</sup> Damit nicht genug: Auch in jenen

---

<sup>1</sup> Siehe als eklatantes Beispiel die Elektroindustrie: Elektrische und elektronische Produkte bilden einen hochdynamischen Markt. Seit Mitte der siebziger Jahre ist die Welthandels-Position Deutschlands in diesem Markt immer schwächer geworden. Elektronische Produkte, insbesondere elektronische Komponenten und Rechner, werden immer wichtiger, wohingegen elektrotechnische Produkte, insbesondere Schermaschinen, relativ an Bedeutung verlieren. Die deutsche Elektroindustrie ist stark in diesem schrumpfenden Segment des Marktes, während sie umgekehrt schwach in den expandierenden Segmenten ist. Man beachte: Dieses Muster gilt generell für High-Tech-Märkte.

Bereichen, in denen die deutsche Industrie stark verankert ist und wo sie nach wie vor mit ihrem Ansatz eine Spitzenposition einnimmt, gerät man zunehmend unter Druck. Mit Hilfe der neuen Technologien, die tendenziell allgemein verfügbar sind, können die Konkurrenten überall auf der Welt ihre Produkte qualitativ aufrüsten und zur Spitze aufschließen; damit verlieren dann freilich die deutschen Produkte ihren einzigartigen Charakter, und niemand zahlt mehr einen Preisaufschlag bloß für das Etikett „Made in Germany“.

Je brüchiger nun aber die ökonomisch-technische Ordnung wird, desto schwieriger gestaltet sich auch der alte soziale Kompromiß. Die sozialen Versprechungen einzulösen, bereitet größere Probleme. Die gewachsene und immer noch extrem hohe Quote an Arbeitslosigkeit (und innerhalb der Arbeitslosigkeit das immer drängendere Problem der Dauerarbeitslosigkeit) und die zunehmende Aufweichung der Systeme sozialer Sicherheit machen dies deutlich.

#### 1. These: Innovationsfähigkeit ist das Schlüsselproblem

Die erwähnten Probleme (insbesondere das Verfehlen der neuen Märkte und der Verfall der Wettbewerbsfähigkeit in den alten Märkten) spiegeln eine fundamentale Schwäche des deutschen Systems wider. Diese liegt in seiner geringen Fähigkeit zur Erzeugung radikaler Innovationen. Fasziniert durch die alten „deutschen Tugenden“ (Qualität, Flexibilität, technische Intelligenz) unterschätzen die deutschen Firmen die Bedeutung von Basisinnovationen für die Wettbewerbsfähigkeit auf den globalisierten Märkten. Die Zukunft der deutschen Industrie wird dunkler werden, wenn sie dieses ihr Innovationsproblem nicht lösen kann.

„Time to market“, d. h. die Schnelligkeit, mit der ein neues Produkt entwickelt und auf dem Markt plaziert werden kann, hat als Kriterium für den ökonomischen Erfolg stark an Bedeutung gewonnen. Je leistungsfähiger der Innovationsapparat ist, desto besser kann man diesem Kriterium Rechnung tragen. Innovation ist aber nicht nur als Motor für Geschwindigkeit wichtig. Die Bedeutung der Innovation liegt vor allem auch darin, daß sie die Quelle darstellt, aus der neue Produkte geschöpft werden, die dann ihrerseits neue Produktionslinien und neue Beschäftigung tragen können. Dabei streichen die Erst-Innovatoren den Wachstumsschub für sich ein, während sich die Nachzügler mit allenfalls flachen Zuwachsraten begnügen müssen.

Bedeutsam für die deutsche Industrie ist dabei folgender Grundsatz: Je mehr die traditionellen Märkte an eine Sättigungsgrenze geraten, desto weniger zählt die Fähigkeit, die alten Produkte immer perfekter herstellen zu können - und desto wichtiger wird die Fähigkeit zu definieren, was in Zukunft produziert wird. Durch Innovation können ökonomische Akteure das Spektrum ihrer Möglichkeiten verbreitern. Dies tun sie, indem sie mit der Entwicklung und der Plazierung neuer Produkte nicht nur neue Bedürfnisse schaffen, sondern gleichzeitig auch die Möglichkeiten zu deren Befriedigung bieten.

Diese Dynamik unterstellt, ist die deutsche Schwerpunktbildung - d. h. die Konzentration auf eine Spitzenstellung im alten Bündel der Branchen Automobilbau, Investitionsgüterherstellung, Elektrotechnik, Präzisionsmaschinenbau - notwendigerweise mit wachsenden Schwierigkeiten behaftet.

2. These: Innovation verlangt, daß die alten sozialen Netze verlassen werden

Diese Schwierigkeiten lassen sich nur beheben, indem die Innovationsfähigkeit des ökonomischen Systems erhöht wird. Ein leistungsfähiges Innovationssystem besteht in einem Satz von Institutionen, die kontinuierlich neues produktrelevantes Wissen erzeugen und die sicherstellen, daß dieses erweiterte Wissensreservoir für die Entwicklung neuer Produkte fruchtbar werden kann. Firmen sind ein wesentlicher Teil des Innovationssystems. Die Innovationsfähigkeit von Firmen ist um so größer, je mehr es den Firmen gelingt, a) das in ihnen versammelte („interne“) Wissen zu reorganisieren und zu reaktivieren und b) „externes“ Wissen zusätzlich auszubeuten. Im Hinblick auf a) ist die Kapazität der deutschen Firmen gut, im Hinblick auf b) aber ist sie reichlich schlecht.

Im Rahmen des Erfolgsmodells der achtziger Jahre haben die deutschen Firmen einige organisatorische Praktiken entfaltet, die für die Lösung des Innovationsproblems hilfreich sein können. So gibt es mittlerweile einen gewissen Fundus an Erfahrungen mit „querfunktionaler Kooperation“, „Aufgabenintegration“ und „Autoaktivierung der Beschäftigten“, aus denen sich innovationsrelevante Kräfte schöpfen lassen. Einer konsequenten Nutzung dieser Möglichkeiten stehen zwar immer noch zahlreiche Traditionalisten im Management entgegen, doch ist unter dem Vorzeichen der „neuen Produktionskonzepte“ in den achtziger Jahren so vieles in Gang gekommen, daß die Chancen zur Lösung des a)-Problems heute relativ groß sind.

Im b)-Bereich sieht es jedoch für deutsche Firmen weniger rosig aus. Damit meine ich nicht, daß die gesamte Debatte über „Unternehmenskooperation“, „offene Firmen“, „virtuelle Integration“ an ihnen vorbeigegangen wäre. Aber diese Debatte, die amerikanischen und japanischen Ursprungs ist, erreichte die deutsche Industrie mit einer erheblichen Verspätung. Zu lange haben sich deutsche Firmen mit dem Gefühl in Sicherheit gewiegt, wenn schon nicht der Klassenbeste, so doch wenigstens ein guter zweiter Sieger zu sein. Die Krise 1992/93 hat dann viele wachgerüttelt. Wertschöpfungsketten wurden überprüft; komparative Vorteile wurden durch „outsourcing“ jener Funktionen erschlossen, die andere besser erledigen können. Man muß jedoch darauf hinweisen, daß diese Anpassungen bisher einen starken Zug zum Konservatismus aufgewiesen haben, weil sie hauptsächlich existierende Produktionslinien betrafen und weil sie sich meist auf Kooperationserfahrungen stützten, die an bestehende soziale Netzwerke gebunden sind.

Nun ist es ganz natürlich, daß Firmen, die damit beginnen, ihre Wertschöpfungskette zu reorganisieren, sich zunächst innerhalb der ökonomi-

sehen Netzwerke bewegen, die ihnen vertraut sind. Dies hegt besonders nahe, wenn, wie im deutschen Fall, diese Netzwerke bis vor kurzem recht effizient gewesen sind. Aber wie vorteilhaft auch immer die deutschen Netzwerke für viele Firmen in der Vergangenheit gewesen sein mögen, sie sind heute zu eng und zu restriktiv, um die Firmen dazu zu befähigen, die Aufgabe zu erledigen, vor der sie heute stehen: das Problem eines höheren Wirkungsgrades bei der Erzeugung radikaler Innovationen.

Regionale Netzwerke vom Typ Baden-Württemberg machen dies deutlich. In den achtziger Jahren noch konnte sich diese Region mit guten Gründen als ein Zentrum industrieller Dynamik präsentieren, und selbst kritische Beobachter klassifizierten es als eine deutsche Variante der „industriellen Distrikte“. 1992/93 wurde dieses scheinbar so robuste regionale Netzwerk wie andere Regionen nachhaltig durch die ökonomische Krise erschüttert. Seitdem kämpft es um seine Renaissance. Die gegenwärtigen Probleme resultieren aus einer strukturellen Einseitigkeit, welche viele Beobachter früher übersehen hatten, weil sie durch die Expansion überdeckt worden war. Diese Einseitigkeit besteht darin, daß sich das Netzwerk extrem stark auf zwei miteinander verknüpfte *alte* industrielle Bündel konzentriert: auf die Automobilindustrie und den Maschinenbau - einschließlich einer beide beliefernden elektrotechnischen Industrie. Diese starke Orientierung auf die alten Industrien und die korrespondierende Schwäche im Bereich der produktionsorientierten Dienstleistungen formt heute immer noch die Aktivitäten der Firmen, wenn sie versuchen, die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen zu redefinieren. Innerhalb des Netzwerks der alten Industrien ist zwar viel möglich, doch die Grenzen dieses Netzwerks zu überschreiten, ist leichter gesagt als getan. In eine ähnliche Richtung weisen die Lektionen, die uns die Versuche zur Reorganisation der Zulieferer-Endfertiger-Beziehungen lehren. Beobachter haben herausgefunden, daß die entsprechenden Netzwerke in Deutschland sehr oft von mächtigen Finalproduzenten organisiert und kontrolliert werden. Diese traditionellen Zentren der Produktionsnetzwerke, die man charakteristischerweise auch „fokale Firmen“ genannt hat, sind gegenwärtig die bestimmenden Kräfte hinter den Versuchen, die Wertschöpfungsketten zu restrukturieren. Es ist überflüssig zu sagen, daß diese Firmen ihre Größe und ihr Wissen dazu benutzen, alle Reformen durch den Engpaß ihrer eigenen Produktivitäts-, Flexibilitäts- und Risikovermeidungs-Interessen zu drücken. Es ist fast auch überflüssig hinzuzufügen, daß dieser Typus von Kontrolle eine Schwerkraft auslöst, die die Reformen immer wieder auf die alten Pfade zurückzieht, wie innovativ sie auch immer intendiert gewesen sein mögen.

Da nun aber radikale Innovation die Erzeugung neuer Produkte voraussetzt und da solche Produkte, wenn überhaupt, nur dann hervortreten können, wenn es zur unkonventionellen Kombination von Wissensbeständen kommt, die in unterschiedlichen Organisationen lokalisiert und verankert sind, können die Anpassungen, die gegenwärtig in und zwischen deutschen Firmen betrieben werden, nicht mehr sein als kleine Schritte auf dem langen

Weg in Richtung eines leistungsfähigen Innovationssystems. Womit die Firmen sich reichlich schwertun, was sie heute aber unbedingt lernen müssen, ist, sich das Wissen, das sie zur Verwirklichung neuer Ideen benötigen, *unabhängig* von den Organisationsmustern zusammenzuholen, die ihnen durch Verhaltensroutinen und organisatorische Loyalitäten nahegelegt werden. Sie müssen lernen, zweckrational als „nackte Innovatoren“ zu handeln, statt traditionell als Mitglieder bestehender sozialer Netzwerke. Was verlangt wird, ist die Fähigkeit, sich auf Zeit mit Partnern mit dem Ziel zusammenzutun, komplementäres Wissen zu kombinieren, ohne sich dabei durch soziale Qualitäten abzufedern, welche Soziologen mangels besserer Begriffe Gewohnheiten, Normen oder auch Kultur genannt haben.

Das Erlernen der Fähigkeit, solche soziale „Unbestimmtheit“ zu schaffen und sich in diesem sozialen Vakuum zu bewegen, ist für jeden Akteur schwierig, weil die Bewegung in sozial nicht abgedeckten Situationen immer riskant ist. Es ist dies erst recht schwierig für Firmen, die in Netzwerken operieren, die erst in jüngster Zeit für weiteres ökonomisches Wachstum dysfunktional geworden sind. Aber gerade weil dies die Situation ist, in der sich deutsche Firmen heute oft befinden, tun sie sich mit Innovationen so schwer.

3. These: Das Dilemma der Gewerkschaften im Innovationsprozeß besteht darin, daß sie Sicherheit nur schaffen können, indem sie Unsicherheit anerkennen und auf ihren produktiven Kern reduzieren

Die Art und Weise, in der die Gewerkschaften heute oft immer noch soziale Sicherheit konzipieren und betreiben, ist der Lösung des Innovationsproblems nicht dienlich. Manchmal steht sie sogar im Widerspruch dazu. Wir unterlegen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen vielfach noch ein Konzept von sozialer Sicherheit, das in den sechziger und siebziger Jahren gut gegriffen hat, aber schon in den achtziger Jahren löchrig zu werden begann (was zunächst freilich nicht weiter auffiel, weil die Reichweite dieses Konzepts nicht getestet werden mußte, solange die ökonomisch-technische Basis stabil war). Heute steht jedoch endgültig die Neuformulierung des sozialen Kompromisses an, und in diese muß auch die Lösung des Innovationsproblems einbezogen werden. Eine Neufassung der Konzeption sozialer Sicherheit ist dafür entscheidend.

Allen Schritten der Lösung des Innovationsproblems ist eine hohe Verunsicherungsqualität eigen. Das spüren die Arbeitnehmer und ihre Organisationen in besonderem Maße. Besitzstände werden erschüttert; die alten Vertretungsstrukturen wackeln. Aus diesen Erschütterungen resultiert für Betriebsräte und Gewerkschaften ein schwieriges Dilemma. Sie müssen die Lösung des Innovationsproblems wollen. Denn nur unter der Voraussetzung eines leistungsfähigen Innovationssystems bleibt das Ziel „Arbeit für alle, und dazu noch gute“ realistisch und werden die Ressourcen vorhanden sein, aus denen ein leistungsfähiger Sozialstaat finanziert werden kann. Indem Betriebsräte und Gewerkschaften aber an einer Lösung des Innovationspro-

blems mitwirken und dazu den skizzierten Linien folgen, betreiben sie eine Reform, die zwar mehr gute Arbeitsplätze zu schaffen verspricht und durch die die Umverteilungsmasse vergrößert werden könnte. Jedoch würde dies um den Preis nachhaltiger sozialer Verwerfungen geschehen. Innovation ist eine Sache, die definitionsgemäß im voraus nicht genau bestimmt und dementsprechend auch nicht genau reguliert werden kann. Innovationen setzen die bewußte Loslösung von Routinen voraus; sie entstehen also gleichsam aus einer gewollten Verunsicherung. Deshalb besteht die paradoxe Anforderung an die Betriebsräte und Gewerkschaften, daß sie Sicherheit in einer extremen Situation gewellter Verunsicherung gewährleisten, und daß sie dies tun, ohne die produktive Verunsicherung zu stören, ohne die es keine Innovation geben kann. Die Aufgabe, die hier gestellt ist, scheint auf die Quadratur des Zirkels hinauszulaufen: Sicherheit schaffen, indem Unsicherheit anerkannt und auf ihren produktiven Kern konzentriert wird.

Das bisherige System der industriellen Beziehungen gibt für die Lösung dieser schwierigen Aufgabe nur begrenzt etwas her, denn es unterstellt oft Eindeutigkeiten und Kalkulierbarkeiten, die in einer Welt, in der es auf Innovation ankommt, einfach nicht mehr gegeben sind. Vorausgesetzt werden zum Beispiel stabile Vertragspartner (ein Betriebsrat, ein Arbeitgeber, eine Industriegewerkschaft, ein Unternehmerverband), wo doch durch neuartige Unternehmenszuschnitte und neue Kooperationsformen gerade die „Akteursdefinitionen“ immer mehr in Fluß geraten. Unterstellt werden auch „griffige“ Normen, die den Status der Arbeitnehmer auf klare und einfache Art definieren (inhaltlich normieren) und sichern, wo doch in innovativen Betrieben heute niemand genau sagen kann, wie die Arbeitsaufgaben morgen aussehen werden und wo sie zweckmäßigerweise von wem erledigt werden. Deshalb sind Veränderungen fällig - doch welche?

Perfekte Antworten auf diese Frage gibt es nicht. Allerdings bestehen in der Praxis eine Reihe von Lösungsversuchen, aus denen man lernen kann. Ich konzentriere mich hier zur Verdeutlichung der Schwierigkeiten und der Möglichkeiten einer Problemlösung auf einige Erfahrungen im Bereich der tariflichen und betrieblichen Vertragsgestaltung.

Nehmen wir als Beispiel zunächst den VW-Tarifvertrag zur 4-Tage-Woche von 1993. Dessen Logik bestand darin, die Arbeitnehmer durch eine (befristete) Beschäftigungsgarantie und einen Lohnkompromiß von der Sorge um Arbeitsplatz und Einkommen zu entlasten, damit sie dafür frei würden, ihre Leistungsreserven und Kreativitätspotentiale voll für eine radikale Unternehmensreform zur Verfügung zu stellen. Der Vertrag setzte also exakt am Innovationsproblem und dem für dieses charakteristischen Unsicherheitsdilemma an.

Daß sich Unternehmensleitung und Gewerkschaft/Betriebsrat bei VW im Jahr 1993 auf diesen Pfad begeben haben, ist zu Recht als Beweis für konstruktives Denken und Mut zur politischen Erneuerung begriffen worden. Nichtsdestotrotz enthielt der Vertrag eine zwiespältige Lösung des Konflikts

zwischen Sicherheitsbedürfnis und Erneuerung, denn er wählte eine Vermittlungslinie, die ein Problem löste, indem sie ein neues aufwarf. Wo schaffte der Vertrag Flexibilität und wo nicht? Die Flexibilität lag im Übergang von einem Status quo ante zu einem neuen Status quo. Man war in dem Punkte beweglich, daß man den einen Status gegen einen anderen austauschte. Doch es blieb bei Statusdefinitionen. Statt die neue Welt als Prozeß zu fassen, wurde sie in alter Manier in Zustandskategorien festgeschrieben. Die Vereinbarung brachte neue Standarddefinition für Merkmale des Arbeitsverhältnisses, die - einmal angewendet - korsettartig wirken mußten wie jeder Standard. Insofern stand der Vertrag auch in einem gewissen Spannungsverhältnis zum Ziel der Innovation. Das Sicherheitsbedürfnis wurde in jene Formen gegossen, die der alten „real standardisierten“ VW-Welt angemessen waren, die aber, herübergenommen in die neue Zeit, nicht mehr richtig paßten. Dieses Abarbeiten der reformbedingten Stabilisierungsproblematik mit dem Sicherungsinstrumentarium der Vorreformwelt schuf Reibungspunkte, die sich an einigen Beispielen verdeutlichen lassen: Wenn Projektarbeit zu einem Hebel für kreativere und schnellere Entwicklung werden soll (siehe 2. These) - wie konnte sich ihre Logik im Standard-Zeitraster einer strikt vorgegebenen 4-Tage-Woche entfalten? Wenn Joint-ventures mit potenten externen Entwicklungslieferanten als Mittel zur Verbesserung von Forschung und Entwicklung und zur Optimierung der Komponentenherstellung angesehen werden - wie sollte die Zusammenarbeit gemischter Mannschaften gelingen, wenn der VW-Teil fest in die besondere VW-Zeitstruktur eingebunden war? Wenn die „Basis“ in Abgrenzung von den „Hierarchen“ als „Leistungsträger der Zukunft“ angesprochen wurde — wie plausibel konnte diese Botschaft sein, wenn es nun Tage gab, an denen ganze Fertigungslinien, Betriebe oder Büros zu einer Veranstaltung von Hierarchen ohne Basis wurden? Da Sicherheitsgarantien in Form der im 1993er-Vertrag getroffenen nicht der Weisheit letzter Schluß sein konnten in einer Situation, in der es entscheidend geworden war, die Leistungs- und Kreativitätsreserven zu aktivieren und neue Problemlösungen zu finden, zogen diese Widersprüche unweigerlich die Frage nach besseren Regelungsmöglichkeiten nach sich.

Theoretisch liegt die Antwort auf diese Frage auf der Hand. Sie besteht darin, dem Sicherheitsbedürfnis mehr durch die Vereinbarung von *Prozeßnormen* Rechnung zu tragen als durch die Vereinbarung von *arbeitszeitlichen oder -inhaltlichen Standards*. Wenn Verhaltensregeln institutionalisiert werden, die es der Belegschaftsvertretung/Gewerkschaft ermöglichen, das Tun des Managements genau zu beobachten (Kontrolle), letzteres aber für einen definierten Zeitraum freie Hand bekommt, die Entwicklungsmöglichkeiten in Kooperation mit den Beschäftigten auszuprobieren (Lernen); wenn sich Belegschaftsvertretung und Management ferner darauf verständigen, die Effekte und die Kosten neuer Lösungen einschließlich der sozialen Kosten gemeinsam zu bilanzieren (Evaluation), um auf dieser Grundlage neue Zielgrößen unter Einschluß sozialer Ziele und einen Zeitplan für weitere gemeinsame Überprüfungen zu vereinbaren (Redefinition) - dann könnten das

Sicherheitsbedürfnis der Belegschaft und das Innovations- bzw. Flexibilitätsziel der Unternehmensreform in der Tat in Einklang gebracht werden. Die Sicherheit würde dann in der Kontrolle des Prozesses gesucht werden, jedoch wäre dieser Prozeß zunächst ein offenerer. Diese Offenheit würde sich auch auf arbeitszeitliche/-inhaltliche Fragen erstrecken, freilich würden Kontrollen und Redefinitionen sie kanalisieren. Vereinbarungen, die diesem Modell folgen, sind eine Weiterentwicklung der Kontraktvorstellung vom Unternehmen, die der Lösung des Innovationsproblems Rechnung tragen. Man könnte sie als Versuche kennzeichnen, „kontrollierte Flexibilität“ zu schaffen - oder auch, um einen Begriff von Walter Riester aufzunehmen, als Einstiege in eine Tarifstrategie der „regulierten Optionen“.

Inwieweit das Verhandlungsergebnis für den neuen VW-Tarifvertrag, der ab 1. Januar 1996 gelten wird, der Entwicklungslinie „kontrollierter Flexibilität“ folgt, läßt sich im Augenblick noch nicht genau beurteilen. Aber offenbar enthält der neue Vertrag eine Reihe von Regelungen, die der Logik dieser Problemlösung folgen. Wenn die Arbeitszeit künftig von Montag bis Freitag ungleichmäßig verteilt werden kann, aber nur mit Zustimmung des Betriebsrats und in einem tariflich fixierten Zeitrahmen (keine faktische Arbeitszeit über 8 Stunden/Tag und 38,8 Stunden/Woche); wenn nach entsprechender Betriebsvereinbarung individuelle Arbeitszeitkonten eingeführt werden können (Abweichungen von der Basis-Arbeitszeit von 28,8 Stunden/Woche werden auf diesem als Soll und Haben verbucht), der Saldenausgleich aber innerhalb einer tarifvertraglich definierten Periode (Kalenderjahr) erfolgen muß; wenn Mehrarbeit zugelassen ist, aber nur um den tarifvertraglichen Preis eines Zuschlages (sofern sie über 35 Stunden/Woche hinausgeht), und wenn Mehrarbeit nachweislich eines Guthabenkontos grundsätzlich in Freizeit ausgeglichen werden muß - dann hat man es in der Tat mit einer Form von Flexibilität zu tun, die nicht aus dem Ruder kann, weil sie „kontrolliert“ ist. Hier hat die tarifvertragliche Praxis dann die Theorie eingelöst. Weitere praktische Schritte dieser Art wären meines Erachtens wünschenswert, damit künftig besser zusammengebracht wird, was zusammenkommen muß: das Ziel der tarifvertraglichen Sicherung einerseits mit dem einer größeren Bereitschaft zur Innovation in den Unternehmen.

Zur Lösung des Innovationsproblems bedarf es eines Umbaus der tariflichen Sicherheitssysteme, nicht aber der Deregulierung im Sinn eines alternativen Schleifens von tariflicher Sicherung überhaupt. Deregulierung wäre geradezu kontrainnovativ. Damit würde man die Beschäftigten in eine Haltung der Risikovermeidung treiben, die im Widerspruch stünde zum Innovationsziel. Wer verunsichert wird, verhärtet, geht auf Nummer sicher und sperrt sich, ihre/seine Kreativitäts- und Leistungspotentiale freizugeben. Deshalb führt Deregulierung zu allem anderen als zur grundlegenden Erneuerung des Produktionssystems. *Innovation kann sich nur in einem Klima von Unsicherheitstoleranz entfalten. Doch wird es dieses nur geben, wenn die Unsicherheitszone nicht ausufert, sondern durch eine flankierende Regulierung auf den innovationsrelevanten Kern konzentriert wird.*