

S	F	B
3	3	3

Sonderforschungsbereich 333  
der Universität München

Mitteilungen 2  
München, Juli 1990

Entwicklungsperspektiven von Arbeit



---

## Impressum

Der SFB 333 der Universität München wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft Bonn gefördert

Herausgeber Sonderforschungsbereich 333  
der Universität München  
Entwicklungsperspektiven von Arbeit  
Hohenzollernstraße 81  
8000 München 40  
T: 089/2721411

Sprecher Prof. Dr. Burkart Lutz, ISF München

Redaktion + Gestaltung Susanne Kappler, SFB 333

Druck UNI-Druck München

---

Das erste Heft seiner "Mitteilungen", mit dem sich der Sonderforschungsbereich 333 im Winter 1989/90 erstmals an einen breiteren Kreis von Interessenten aus Wissenschaft und gesellschaftlicher Praxis wandte, fand ein unerwartet großes Echo. Die 350 Exemplaren - eine Auflage, die ursprünglich manchen Mitgliedern des SFB ganz unangemessen hoch erschien - sind praktisch vergriffen, nicht zuletzt, weil nach dem gezielten Versand noch eine größere Zahl von Anfragen und Bitten um Zusendungen einging. Einer der Aufsätze wird, geringfügig überarbeitet, in diesem Sommer in einer relativ weit verbreiteten Zeitschrift nachgedruckt. Einige Teilprojekte konnten dank der Mitteilungen wichtige neue Kontakte knüpfen.

Von diesem zweiten Heft werden deshalb 500 Stück hergestellt, womit freilich die Obergrenze dessen erreicht ist, was der SFB an Mitteln hierfür einsetzen kann; setzt sich die Entwicklung unverändert fort, so wird der SFB darüber nachdenken müssen, wie er die Zahl der verschickten Exemplare begrenzt, ohne wichtige Lesergruppen (wie z.B. Studierende, die in ihren Diplomarbeiten oder Dissertationen einschlä-

gige Themen bearbeiten) von vorneherein auszuschließen oder (z.B. durch Erhebung eines Unkostenbeitrages) unververtretbaren zusätzlichen Verwaltungs- und Abrechnungsaufwand in der Geschäftsstelle zu erzeugen.

Auch diesmal enthält das Heft "preprints" aus vier Teilprojekten, das heißt Arbeiten, die zur baldigen Veröffentlichung bestimmt sind. Bei drei der Beiträge stehen Ort und Zeitpunkt der Publikation bereits fest: Der Aufsatz von K. Jurczyk u. W. Kudera wird im IHS-Journal, Wien erscheinen, die beiden Aufsätze von D. Sauer und H.G. Mendius in einem englisch-sprachigen Sammelband "Work and Technology in Western Germany", der im nächsten Winter in New York veröffentlicht werden wird.

Der SFB hofft, in Zukunft alle 9 Teilprojekte regelmäßig, also durchschnittlich in jedem dritten Heft, mit einem gewichtigen Beitrag zu Wort kommen zu lassen.

Burkart Lutz  
Sprecher des SFB 333

## Inhalt

Wolfgang Kraus, Florian Straus Das Konzept der Patchwork-Identität: Überlegungen zur Entwicklung eines forschungsmethodischen Baukastens	5
Karin Jurczyk, Werner Kudera Flexible Arbeitszeiten: Ihre Auswirkungen auf die Alltagsorganisation	21
Thomas Lange, Gerd-Uwe Watzlawczik Beschäftigungswirkungen der Kostendämpfungspolitik im Gesundheitswesen	43
Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer Kleine Zulieferunternehmen im Umbruch - Bewältigung neuer Anforderungen durch Weiterbildungskooperation	75
Dieter Sauer Neuer Rationalisierungstyp und Interessenvertretung	103
Nachrichten	123
Veröffentlichungen	129

# Neuer Rationalisierungstyp und Interessenvertretung der Arbeitnehmer

---

*Grundlage meines Beitrags sind eine Reihe neuerer industriesoziologischer Untersuchungen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung in München. Sie richten sich vorrangig auf die Analyse der gegenwärtigen Veränderungen betrieblicher Rationalisierungspolitik und deren Folgen für die Beschäftigten in den Betrieben. Betriebliche Interessenvertretung und gewerkschaftliche Tarifpolitik werden in diesen Studien nicht zum unmittelbaren Untersuchungsgegenstand. Dennoch liefern ihre Ergebnisse wichtige Hinweise auf die aktuellen Probleme und die veränderte Funktion betrieblicher Interessenvertretung. Sie sind der Hintergrund für eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung und der sich daraus ergebenden politischen Handlungsanforderungen.*

---

## 1. Neue Probleme der betrieblichen Interessenvertretung

---

### 1.1 Integrative Rationalisierung und Betriebsräte

Ich will zu Beginn ganz kurz auf den Ausgangspunkt, die Umbrüche in der betrieblichen Rationalisierungspolitik, eingehen. Unsere Untersuchungen, aber auch die anderer Kollegen, deuten darauf hin, daß viele der aktuellen Entwicklungen einer Rationalisierungsstrategie folgen, in der man einen "Neuen Rationalisierungstyp" erkennen kann. Er läßt sich durch drei Merkmale kennzeichnen:<sup>1</sup>

(1) Rationalisierungsstrategien richten sich nicht mehr vorrangig auf

die Leistungsfähigkeit einzelner Bearbeitungsprozesse oder auf den Nutzungsgrad einzelner Anlagen, sondern auf die optimale Integration der einzelnen betrieblichen Teilprozesse. Die neuen Technologien erlauben tendenziell eine systemische, d.h. nicht notwendig geplante, aber auf alle Teilprozesse wirkende Rationalisierung des Gesamtbetriebs.

(2) Rationalisierung bezieht strategisch außerbetriebliche Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozesse ein. Sie verändert die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und damit die bislang durch Markt und Konkurrenz geprägte, formal in Verträgen fixierte Beziehung zwischen Betrieben: Es wird möglich, die betriebsexternen Prozesse mit Hilfe der Informationstechnik unmittelbar technisch-organisatorisch mit innerbetrieblichen Arbeitsabläufen zu verknüpfen. Das Verhältnis der Betriebe zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten wird selbst zum Ansatzpunkt für technisch-organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen: Der gesamte Produktionsprozeß von der Zulieferung bis zur Distribution wird zur "simulierten Fabrik".

(3) Der neue Rationalisierungstyp charakterisiert sich durch eine widersprüchliche Zielsetzung: Einerseits sollen durch Flexibilität die neuen Marktanforderungen besser

erfüllt werden, zugleich soll unter den Bedingungen verschärfter Konkurrenz kostengünstiger produziert werden. Die Lösung dieses Zielkonfliktes war auf der Basis konventioneller Technik und Organisation nicht möglich, erscheint aber nun mit Hilfe der neuen Organisations- und Steuerungstechnologien tendenziell einer Optimierung zugänglich. Das heißt aber: Nicht mehr das elastische Potential menschlicher Arbeitskraft (wie bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in den 70er Jahren oder bei den neuen Produktionskonzepten) ist der zentrale Ansatzpunkt für Rationalisierungsmaßnahmen, sondern die flexiblen Potentiale von Technik. Der neue Rationalisierungstyp zielt dementsprechend nicht primär auf Flexibilisierung durch qualifizierte Arbeitskräfte und auf Ökonomisierung durch Personaleinsparungen. Ziel ist es vielmehr, die Produktivität und Rationalität des gesamten betrieblichen Produktionssystems zu steigern und die Kapitalbindung im System zu reduzieren.

Um Mißverständnisse zu vermeiden: Damit ist nicht gemeint, daß die Arbeitskräfte nicht mehr zum Problem werden oder daß sich damit die Vorstellung von einer Vollautomatisierung oder menschenleeren Fabrik verbindet.

Denn die Probleme sind klar: Die weithin noch begrenzte steuerungstechnische Beherrschung, die Friktionen bei partieller Einführung von Technik, die offenen Schnittstellenprobleme zwischen Mensch und Maschine und zwischen verschiedenen Systemen, die unterschiedlichen Interessen von Schlüsselgruppen im Betrieb u.a.; aber auch die Potentiale sind klar: Vernetzungstendenzen, die von einmal installierten Steuerungssystemen ausgehen, und der Druck, auch die zwischenbetrieblichen Beziehungen so zu ordnen, daß ein integrierter Produktionsprozeß entsteht.

Was heißt dies nun für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer?

Ich werde im folgenden sehr verkürzt auf die Folgen dieser neuen Entwicklung und die daraus entstehenden Probleme für die betriebliche Interessenvertretung eingehen:

### **Folgen datentechnischer Vernetzung - Hinfälligkeit von Erfahrungen, Informationsprobleme, Überforderung**

Mit der Integration und datentechnischen Vernetzung bislang getrennter betrieblicher Aufgaben und Arbeitsprozesse entsteht eine neue Organisation gesamtbetrieblicher Abläufe, die in mehrfacher Hinsicht die Auf-

gaben der Betriebsräte erschwert, sie tendenziell überfordert:

Herkömmliche Veränderungen von Technik und Organisation lagen zumeist durchaus im Kenntnis- und Erfahrungsbereich der Betriebsräte. Die Veränderungen betrafen abgrenzbare Fälle und Bereiche. Die Folgen für Arbeitskräfte konnten vorhergesehen und teilweise abgefangen werden. Diese Erfahrungen werden hinfällig.

Integrative Rationalisierungsmaßnahmen bedeuten zumeist weitreichende Systementscheidungen. Eingriffe der Betriebsräte müßten bereits in der Planungsphase erfolgen. Das Problem ist nun nicht nur, daß die Betriebsräte zu spät und zu wenig informiert sind (oft ist es eher zu viel), sondern daß es vielfach - auch für das Management - grundsätzlich schwierig ist, die Konsequenzen und auch möglichen Potentiale solcher Rationalisierungsmaßnahmen abzuschätzen und zu bewerten. Sind aber Systementscheidungen einmal gefallen, so sind sie technisch und aus Kostengründen oft nicht oder nur begrenzt korrigierbar.

Generell heißt dies, daß die Interessenvertreter vor Ort zunehmend quantitativ und qualifikatorisch überfordert sind. Die Abhängigkeit von der betrieblichen Informations-

politik und von den eigenen Qualifizierungsmöglichkeiten mit Hilfe der Gewerkschaften wächst.

### **Mangelnde Wirksamkeit gesetzlicher und tarifvertraglicher Rationalisierungsschutzregelungen**

Die integrative, auf den Gesamtbetrieb orientierte Rationalisierung und der damit einhergehende Einsatz neuer Techniken hat Folgen, deren Zusammenhang mit einzelnen bestimmten technischen oder organisatorischen Veränderungen nicht erkennbar ist. Anders als bei vielen konventionellen Rationalisierungsmaßnahmen sind die Folgen der Einführung neuer Technologien von den unmittelbaren Veränderungen abgekoppelt. So können Freisetzungseffekte, z.B. aufgrund langer Einführungsphasen neuer Techniken, zeitversetzt auftreten. Außerdem ergeben sie sich nicht nur dort, wo technische Veränderungen sichtbar sind, sondern auch in vor- und nachgelagerten Bereichen; vielfach ist nur schwer festzustellen, welche Arbeitskräfte indirekt betroffen sind. Dies wird besonders schwierig, wenn sich die Auswirkungen nicht nur auf innerbetriebliche Zusammenhänge beschränken, sondern auch auf andere Betriebe, auf Zulieferer, Transportbereiche, Händler etc., hineinstrahlen. Generell heißt dies, daß die

personellen Folgen integrativer Rationalisierung verdeckt bleiben.

Für die Betriebsräte bedeutet dies, daß Rationalisierungsschutzregeln brüchig werden, da diese auf einen direkten Zusammenhang von Rationalisierungsmaßnahme und personellen Folgen abzielen. Hinzu kommt, daß das Management diese Entkoppelung und Verdeckungseffekte personalpolitisch nutzen kann (Selektion, Freisetzung nach Umsetzketten etc.).

Auch neuere tarifvertragliche Vereinbarungen zum Rationalisierungsschutz, wie der VW-Sicherungsvertrag vom April 1987, die weiterhin auf die Betroffenheit der Beschäftigten abstellen, greifen angesichts der skizzierten Auswirkungen integrativer Rationalisierung zu kurz und beseitigen die Probleme der Interessenvertretung in diesem Punkt nicht.<sup>2</sup>

### **Transparenz und Kontrolle von Leistung und Verhalten**

Art und Einsatz neuer Technologien erlauben dem Management neue Formen der Kontrolle von Leistung und Verhalten der Arbeitskräfte. Individuelles und kollektives Produktionswissen der Arbeitskräfte, Handlungs- und Dispositionsspielräume werden transparent, Wider-



standspotentiale den Arbeitskräften entzogen. Mit der gewachsenen Transparenz entfallen auch Verhandlungspotentiale der Betriebsräte, die sich auf die traditionell besseren Kenntnisse der konkreten Situation am Arbeitsplatz und das Arbeitsverhalten der Arbeitskräfte stützen. Auch traditionell informelle Vorgehensweisen und Kontaktpersonen, besonders im Bereich der unteren Führungskräfte, die ihrerseits Interesse an Spielräumen bei Arbeitseinsatz, bei der Abrechnung von Leistungen, Löhnen etc. hatten, gehen verloren.

### **Veränderungen von Personal- und Qualifikationsstrukturen**

Mit den neuen Rationalisierungsstrategien verändert sich die Personal- und Qualifikationsstruktur in den Betrieben: Prognosen über eine generelle Ausrichtung dieser Entwicklung sind schwierig. Ich will mich darauf hier nicht einlassen. Sicher scheint jedoch, daß das Verhältnis von wenig qualifizierten Arbeitern zu Facharbeitern, von Arbeitern zu Angestellten, der Einsatz von Ingenieuren u.ä., sich so weit verändert, daß die traditionelle Basis und Klientel des Betriebsrats schwindet. Die Basis der betrieblichen Interessenvertretung verändert sich, unterschiedliche Interessen schlagen in diese durch: Eine ein-

heitliche Definition von Problemen, Verhandlungskonzepten und Gestaltungsformen wird schwierig. Hierzu gibt es ja eine breite Diskussion in den Gewerkschaften, insbesondere was die Einbeziehung von Angestellten und Ingenieuren im Kontext einer sozialverträglichen Technik- und Arbeitsgestaltung angeht.

### **Qualifizierung als neues Konfliktfeld**

Mit dem Einsatz neuer Technologien wird die Frage der Qualifizierung der Beschäftigten oder zumindestens der Anpassung an neue Anforderungen für die Betriebe zentral. Traditionell war der Betriebsrat auf diesem Feld wenig aktiv. Qualifizierung wird jetzt aber zunehmend zur Basis für die Sicherung von Einkommen und Beschäftigung. Sie wird auch zu einem Hebel, tayloristische Organisationsformen der Arbeit für das Management weniger attraktiv zu machen. Auf der anderen Seite richten sich betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere Weiterbildung, vorrangig immer noch auf die Herstellung von Akzeptanz der Rationalisierung durch die Arbeitskräfte und auf personalpolitische Selektionsmöglichkeiten. Die Kosten dafür wachsen: Qualifizierung wird zu einem der entscheidenden neuen Konfliktfelder für die betriebliche Interessenvertretung.

---

## 2. Die Krise des normierten Verhandlungssystems

---

Auf dem Hintergrund dieser, hier von mir kurz und unvollständig referierten Skizze von Problemen der betrieblichen Interessenvertretung bei der Durchsetzung neuer integrativer Rationalisierungsstrategien haben Kollegen von mir im Institut schon vor einigen Jahren die These von der Krise des normierten Verhandlungssystems formuliert.<sup>3</sup> Ich will die z.T. sehr differenzierte Begründung dieser These hier nicht im einzelnen darstellen, zusammenfassend nur die wichtigsten Punkte:

### **Traditionelle Verhandlungsfelder werden brüchig**

Mit den integrativen Rationalisierungsstrategien schwinden die Verhandlungspotentiale der Betriebsräte gerade auf seinen traditionellen Verhandlungsfeldern: Das Verhältnis von Lohn und Leistung wird mit zunehmender Automatisierung weniger beherrschbar, weil traditionelle Kriterien der Arbeitsbewertung entfallen. Neue Belastungsformen (mentale Belastungen, Streßbelastungen u.ä.) sind schwer erkennbar und mit Hilfe traditioneller Arbeitsschutzregelungen auch normativ schwer zu

fassen. Schutz bei Beschäftigungsabbau oder Einsatz weniger geschützter Beschäftigungsgruppen werden nicht zuletzt wegen der deregulativen Tendenzen in der Gesetzgebung immer schwieriger.

### **Von gesicherten zu ungesicherten Verhandlungsfeldern**

Die Probleme, mit denen sich die Betriebsräte auseinanderzusetzen haben, verschieben sich von gesetzlich und kollektivrechtlich geregelten Verhandlungsfeldern, die mehr oder minder starke Einflußmöglichkeiten bieten, auf ungesicherte Felder, auf denen wenig normative Eingriffsmöglichkeiten bestehen. Solche Felder sind all jene, die unmittelbar mit der technischen Gestaltung und der Arbeitsorganisation zu tun haben: neue Formen der Qualifikationsanpassung, z.B. über Kleingruppenaktivitäten, flexibler Arbeitseinsatz, neue Formen der Verhaltens- und Leistungskontrolle u.ä. Es entsteht ein Druck, die auf diesen Feldern entstehenden neuen Probleme zum Verhandlungsgegenstand zu machen. Bisher sind jedoch in der Tradition starker Verrechtlichung Verhandlungsgegenstände und Verhandlungsformen weitgehend festgelegt. Solche Fixierungen widersprechen jedoch zunehmend den von ihren Ursachen entkoppelten und schwer absehbaren Folgen für

die Arbeitskräfte, die sich aus neuen Rationalisierungsstrategien ergeben. In der Konsequenz bedeutet dies eine erhebliche Verunsicherung der Betriebsräte hinsichtlich ihrer Verhandlungsstrategien und Zielsetzungen.

### Von "starken" zu "schwachen" Vertretungsformen

In dieser Situation - so die These - verstärkt sich die Bedeutung schwacher Vertretungsformen, wie Information und Beratung, gegenüber starken Formen, wie Mitwirkung, Mitbestimmung und Kontrolle. Angesichts unklarer und komplexer Verhandlungsgegenstände, zentralisierter weitreichender und schwer korrigierbarer Systemscheidungen bei integrativer Rationalisierung wächst die Bedeutung dieser schwachen Formen der Interessenvertretung. Diese kommen durchaus den Interessen des Managements an konfliktfreier, berechenbarer und akzeptanzsichernder Einführung neuer Technologien entgegen; sie können aber auch Ansatzpunkte für die Betriebsräte bieten, jene Gegenstände zur Sprache zu bringen, die von gesetzlichen oder kollektivrechtlichen Regelungen nicht gedeckt sind.

Bevor ich weiter darüber rede, welche Schlußfolgerungen daraus für die zukünftige Arbeit der betrieblichen

Interessenvertretung, deren Verhältnis zur Tarifpolitik und Gewerkschaftspolitik im weiteren Sinn, zu ziehen sind, will ich mich erst einmal mit den aktuellen Einschätzungen der Zukunft von Interessenvertretung und Gewerkschaftspolitik auseinandersetzen.

---

## 2. Beteiligung als Ausweg - neue Wege der Interessenvertretung?

---

### 2.1 Der Hintergrund: Partizipationsangebote der Unternehmen zur Durchsetzung neuer Rationalisierungsstrategien

Wenn auch etwas verspätet im Vergleich zu anderen kapitalistischen Industrieländern, verbinden sich auch in der Bundesrepublik zunehmend neue Rationalisierungsstrategien und umfassender Technikeinsatz mit unternehmerischen Initiativen zur Beteiligung, Qualifizierung und neuen Formen der Arbeitsorganisation. Dabei werden z.T. wieder Konzepte aktuell, die in der Bundesrepublik Anfang der 70er Jahre unter dem Stichwort "Arbeitsstrukturierung" oder als Konzept der

"teilautonomen Gruppe" u.ä. bekannt wurden. Der Hintergrund für diese der Form nach ähnlichen unternehmerischen Initiativen ist jedoch sehr unterschiedlich:

Anfang der 70er Jahre zeigten sich die ersten Krisensymptome tayloristisch organisierter Massenproduktion, vor allem in verschärften Arbeitskräfteproblemen (höhere Fehlzeiten, Leistungszurückhaltung, höherer Krankenstand etc.), gleichzeitig wurde die Starrheit des tayloristischen Systems hinsichtlich veränderter Marktanforderungen sichtbar. Bei den damaligen Versuchen in der Folge skandinavischer arbeitspolitischer Experimente, die tayloristische Organisation durch sog. neue Formen der Arbeitsorganisation aufzubrechen, sollte vor allem die Motivation (sprich Leistungszurückhaltung) der Arbeitskräfte gesteigert und Probleme der Flexibilität über neue Formen der Nutzung und des Einsatzes von Arbeitskraft gelöst werden. Die grundsätzlichen organisatorischen Prinzipien von Produktion und Arbeitsorganisation wurden davon jedoch nicht berührt.

In den aktuellen arbeitspolitischen Konzepten in Zusammenhang mit den neuen Rationalisierungsstrategien geht es um etwas anderes: Auf dem Hintergrund veränderter Marktanforderungen hat ein Umbau des taylori-

stischen Produktionssystems stattgefunden, höhere Flexibilität wird vorrangig über den Einsatz neuer Informationstechnologien zu erreichen versucht. Die Durchsetzung und der Ausbau derartiger integrativer Produktionssysteme wirft eine Reihe komplexer Probleme auf: Die steuerungstechnische Beherrschung ist bislang noch begrenzt, die Friktionen bei partieller Einführung datentechnischer Systeme sind erheblich, die Schnittstellenprobleme zwischen Mensch und Maschine und zwischen verschiedenen Systemen sind oft noch ungelöst u.ä. Gerade in der gegenwärtigen Phase im Einführungsprozeß neuer Technologien sind die Unternehmen wesentlich von der Akzeptanz, der Leistungsbereitschaft, dem flexiblen Arbeitseinsatz und der Qualifikation der Arbeitnehmer abhängig. Ging es Anfang der 70er Jahre darum, die Nutzung von Arbeitskraft so zu verändern, daß **Abweichungen und Störungen** eines fest geplanten starren Produktionssystems zu bewältigen waren, so geht es heute darum, die **Durchsetzung** eines geplanten flexiblen Produktionssystems mit Hilfe von Arbeitskraft zu erreichen.

Ähnlich wie in den 70er Jahren ist auch die Haltung von Betriebsräten und Gewerkschaften gegenüber den gegenwärtigen unternehmerischen

Partizipationsangeboten - diesmal vor allem in Form von Qualitätszirkeln, Formen von Gruppenarbeit, Weiterbildungsangeboten - zwiespältig. Damals erhoffte man sich eine Humanisierung der Arbeit durch Belastungsabbau, vor allem durch den Abbau der Zeitbindung, und höhere Dispositionsmacht über die eigene Arbeit. Die Gewerkschaften hofften, im Gefolge ihrer qualitativen Tarifpolitik die Chance für einen Zugriff auf die Gestaltung von Technik und Organisation zu finden. Was aus den damaligen Ansätzen zur Arbeitsbereicherung, Selbstdisposition, Einfluß auf Arbeitsgestaltung u.ä. geworden ist, wissen wir inzwischen: Dazu gibt es auch eine ausführliche Untersuchung im ISF, auf deren Ergebnisse ich hier im einzelnen nicht eingehen will.<sup>4</sup> Was aus den gegenwärtigen Ansätzen wird, ist noch weitgehend offen. Ich werde später noch einmal darauf zurückkommen.

## 2.2 Auf dem Weg zur "Japanisierung"? Kommt es zu einer "Verbetrieblichung" der Interessenvertretung?

---

In der wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre hat die These von den "neuen Produktionskonzepten"

eines aufgeklärten Managements die meiste Verbreitung erfahren: In ihr wird eine Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Interessen an einer breiteren Nutzung von menschlichem Arbeitsvermögen, von Leistungsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit und den Interessen von Arbeitnehmern an qualifizierter Arbeit, höherer Autonomie u.ä. unterstellt. Industrielle Beziehungen werden im Grundsatz als nicht mehr konfliktuell eingeschätzt. In eine ähnliche Richtung gehen jene Einschätzungen, die von der Diskussion japanischer Rationalisierungskonzepte ausgehen: Grundthese ist hier, daß es mit der Durchsetzung japanischer Prinzipien der Arbeitsregulierung - höhere Selbstregulierung in der Arbeit, geringer aufgesplittete Arbeitszuweisung, umfassendere Nutzung menschlicher Ressourcen, Nutzung von Gruppenleistung u.ä. - auch zu einer "Japanisierung" der Interessenvertretung kommen wird. Diese These besagt, kurz zusammengefaßt, folgendes:

- Die offene Gestaltbarkeit von Technik und Organisation bringt eine solche Verschiedenheit von Qualifikationsanforderungen, vor allem des Personaleinsatzes usw., mit sich, daß dies im Rahmen der in der Bundesrepublik üblichen branchenweiten und regionalen

kollektiven Tarifverträge nicht mehr regelbar ist; es muß eine betriebsspezifische Konkretisierung durch die Betriebsräte erfolgen. Diese Situation stärkt die Betriebsräte gegenüber den Gewerkschaften, zumal im Rahmen der gleichzeitigen Deregulierungstendenzen staatlicher Gesetzgebung unter einer konservativen Regierung.

- Die Interessen der Arbeitnehmer an Qualifizierung, Belastungsabbau, Beteiligung etc. laufen mit den Erfordernissen der Rationalisierung durch den Einsatz neuer Technologien konform - hier klingt die These der neuen Produktionskonzepte an. Die damit verknüpfte Ausdehnung der Beteiligungsmodelle der Unternehmen nach japanischem Muster unterläuft die betriebliche Interessenvertretung oder bindet sie legitimatorisch ein, macht sie jedenfalls konsensorientiert.
- Beide Entwicklungen bedeuten eine Loslösung der Interessenvertretung auf der Betriebsebene von den Gewerkschaften, die nur noch Dienstleistungsfunktion erfüllt, und sie führen zu betriebsegoistischen Formen der Interessenvertretung. In jedem Fall wird der Betrieb zum zen-

tralen Ort arbeitspolitischer Entscheidungen. So weit die "Japanisierungsthese".

Das Zentralproblem der deutschen Betriebsräte in diesem Zusammenhang besteht ja nun tatsächlich darin, daß sie auf der einen Seite traditionell durchaus eine betriebsspezifische Orientierung haben, die derzeit durch den gewaltigen Druck, der vom Zwang zur Beschäftigungssicherung ausgeht, noch verstärkt wird.

Auf der anderen Seite bezogen sie ihre Stärke in der Auseinandersetzung mit dem Management weniger aus politisch-konfliktuellem Handeln als aus den Handhaben, die ihnen die weitreichende Verrechtlichung des Verhandlungssystems bot, wie sie im Betriebsverfassungsrecht und in den Tarifverträgen gegeben ist. Diese zentrale Grundlage, das rechtlich weit durchgebildete Verhandlungssystem der Interessenvertretung - das übrigens in seiner Struktur dem tayloristischen oder fordistischen Produktionssystem durchaus kongruent ist - , gerät nun aber, wie ich es anfangs beschrieben habe, mit der Krise des Taylorismus und der Durchsetzung integrativer Rationalisierungsstrategien selbst in die Krise.

Sind nun die neuen Formen der Beteiligung, das Aufgreifen und Nutzen der unternehmerischen Partizipationsangebote der Ausweg aus dieser Krise? Entsprechen die neuen Beteiligungsformen und eine konsensorientierte Interessenvertretung den neuen flexiblen Produktionssystemen? Darauf will ich in dem nun folgenden Teil meines Referats eingehen: zum einen auf die Konsequenzen, die eine derartige Entwicklung für Beschäftigte und Interessenvertretung hätte bzw. bereits hat, und zum anderen auf die Möglichkeiten und Ansatzpunkte einer alternativen Entwicklung.

---

### 3. Partikularisierung oder Politisierung? Zur Perspektive einer integrativen Interessenvertretung

---

#### 3.1 Die "Ein-Drittel-Gesellschaft": Interessenvertretung für Arbeitnehmereliten

Bleiben wir zunächst einmal in der Logik der bisherigen Argumentation der "Verbetrieblichungsthese": Sie unterstellt, daß erfolgreiche Interessenvertretung die unternehmeri-

schen Partizipationsangebote zu nutzen hätte und sich damit eine Verbetrieblichung von Interessenvertretung verbindet. Sie unterstellt aber auch weiterhin - und das meist stillschweigend - den modernen Arbeitnehmer, also den Typ von Arbeitskraft, der in den gegenwärtigen Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprozessen als sog. Rationalisierungsgewinner hervorgeht: die Produktionsfacharbeiter, Instandhaltungsspezialisten, Techniker und Ingenieure in innovativen Produktionsprozessen, Forscher und Entwickler, Vertriebs- und Servicespezialisten, EDV-Sachbearbeiter usw. Diese Arbeitskräftegruppe, die über den Daumen geschätzt etwa ein Drittel aller Arbeitnehmer ausmacht, findet sich vorwiegend in den sog. Kernbereichen oder Sunrise-Branchen, auf alle Fälle dort, wo mit neuen Rationalisierungsstrategien neue Informationstechnologien Einzug in die Betriebe halten. Dies sind z.T. auch jene Branchen und Betriebe, in denen wir zumeist eine gut funktionierende betriebliche Interessenvertretung, d.h. starke Betriebsräte, vorfinden. Dort kann es noch am ehesten gelingen, die unternehmerischen Beteiligungsangebote auch in gewerkschaftspolitischer Perspektive zu nutzen.

Es befinden sich auch die angesprochenen Arbeitskräftegruppen selbst

in einer starken individuellen Interessensposition. Sie gehören jedoch nur so lange zu den sog. **Partizipationsgewinnern**, solange sie sich permanent einen informellen Wissensvorsprung erarbeiten können, denn nur unter dieser Prämisse bleibt ihre Partizipation für die Unternehmen erforderlich. Die neuen Formen der direkten Beteiligung beinhalten deshalb neben der Einbindung auch das permanente Risiko einer Enteignung von Produktionswissen und damit von Widerstands- und Verweigerungspotentialen. Deshalb geraten Rationalisierungs- und Partizipationsgewinner immer zugleich in Gefahr, mögliche Verlierer im Prozeß betrieblicher und gesellschaftlicher Rationalisierung zu werden. Dies gilt natürlich für alle Privilegien der sog. modernen Arbeitnehmer: Die Gefahr, selbst zum Opfer von Rationalisierungsprozessen zu werden, ist angesichts eines permanenten Einführungsprozesses neuer Technologien ständig gegeben. Darüber hinaus wäre auf dem Hintergrund einer differenzierteren Analyse zu fragen, inwieweit mit den angeblich so privilegierten Arbeitssituationen sich nicht auch gleichzeitig neue Risiken und Belastungen verbinden, vor deren Hintergrund das Bild vom modernen Arbeitnehmer an Glanz verliert.

Darauf will ich jetzt nicht näher eingehen, sondern zurückkehren zur

Frage nach der zukünftigen Entwicklung von Interessenvertretung. Die hier aufgezeichnete Vision einer Interessenvertretung für Arbeitnehmereliten und einer Verbetrieblischung der Interessenvertretung bedeutet die Partikularisierung und damit das Ende einer einheitlichen Gewerkschaftsbewegung. Die Zukunft der restlichen zwei Drittel **"unmoderner" Arbeitnehmer**, die keine herausragende Rolle im Modernisierungsprozeß spielen, geringer qualifiziert sind, sich nicht in den aufstrebenden High-tech-Branchen befinden, in marginalen Beschäftigungssituationen oder gänzlich ohne Beschäftigung sind, bleibt bei diesen Visionen weitgehend im dunkeln. Der Verweis auf sozialpolitische Kompensation aus den abgeschöpften Rationalisierungsgewinnen, die die Anpassungsprozesse sozial verträglich gestalten soll, kann da wohl nicht ausreichen.

Ist also diese Entwicklung, diese Art der Japanisierung, noch aufzuhalten? Was sind die Alternativen? Gibt es Anzeichen für eine andere Entwicklung?



### 3.2 Ansatzpunkte für eine gegenläufige Entwicklung

---

Kehren wir noch einmal zu unserer Ausgangsthese, der Krise des normierten Verhandlungssystems, zurück. Die Betriebsräte befinden sich in einer äußerst zwiespältigen Situation: Auf der einen Seite können sie Partizipationsangebote des Managements nicht völlig und vor allem nicht auf Dauer ausschlagen, da sie sonst Gefahr laufen, in die Isolation zu geraten. Auf der anderen Seite gehen sie das Risiko ein, in die Mitverantwortung für betriebliche Rationalisierungsstrategie hineingezogen und im Prozeß ihrer formalen Absicherung vereinnahmt zu werden.

Ein Agieren der Betriebsräte auf den Feldern der Technikgestaltung, Arbeitsorganisation und Qualifizierung setzt gewerkschaftspolitische Gestaltungskonzepte voraus: Gerade die Betriebsräte außerhalb der Großunternehmen sind hier völlig von der informatorischen und strategischen Hilfestellung der Gewerkschaften abhängig, die weit über Serviceleistungen hinausgeht und unmittelbare Hilfe durch Gewerkschaftsvertreter erfordert. Der rasante Prozeß der Rationalisierung macht den Betriebsräten ihre **Abhängigkeit von gewerkschaftlicher Hilfe** schärfer

deutlich, als dies in weniger turbulenten Phasen der Fall ist.

Der Versuch des Managements, in diesen offenen unklaren Situationen Konsens mit den Arbeitnehmern ohne die Betriebsräte zu erreichen, kann durchaus gegenläufige Effekte haben und u.U. sogar zu einer **Politisierung der Betriebsräte** führen. Als Beispiel sei auf Beteiligungsmodelle verwiesen: Konsens kann der Betrieb kaum allein über von ihm selbst organisierte Beteiligungsformen der Arbeitnehmer herstellen, und zwar aus zwei Gründen:

(1) Der Betriebsrat wird durch solche Beteiligungsmodelle in seiner Vertretungsfunktion bedroht: von der Gefahr nämlich, von jenen Fraktionen der Arbeitnehmer, die nicht zu seiner Klientel gehören, an die Wand gedrückt zu werden. Er wird sich also in jedem Fall einschalten.

(2) Gerade in dieser Situation ist er aber gezwungen, die negativen Folgen von technisch-organisatorischen Veränderungen, die das Management mit solchen Beteiligungsmodellen vielfach anstrebt, deutlich zu machen und politische Alternativen aufzuzeigen.

In der Folge stellt sich allerdings das Problem, die Ergebnisse von Ver-

handlungen auf der Grundlage schwacher Vertretungsrechte oder politisierter Auseinandersetzungen in einheitlichen und normativ gesicherten Vereinbarungen zu konkretisieren. Standardisierung von Arbeitsbedingungen war bislang die Geschäftsgrundlage des dualen Systems der Interessenvertretung und die Basis sozialer Stabilität. **Standardisierung von Arbeitsbedingungen** widerspricht nicht unbedingt den Interessen des Managements: Flexibilisierung z.B. wird auch für das Management problematisch, wenn sie zu Friktionen und Konflikten innerhalb der Belegschaft führt. Auch außerbetrieblich kann es unter den Bedingungen der Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte auf den Arbeitsmärkten nicht das Interesse der Unternehmen sein, regional und innerhalb der Branche ungleiche Bedingungen für die Produktion zuzulassen. Verallgemeinerung ist eine zentrale Voraussetzung zur Sicherung der eigenen Stellung in der Konkurrenz.

Unter dem Druck des Beschäftigungsabbaus einerseits, der zunehmenden zwischenbetrieblichen Integration andererseits geraten die Betriebsräte in bisher noch wenig bewußt gewordene problematische Beziehungen zu den Interessenvertretungen jener Betriebe, die in der Logistikkette vor- oder nachgelagert

sind. Für diese Beziehungen sieht bisher auch das duale System der Interessenvertretung keine grundsätzlichen Regelungen vor und es bestehen dazu auch keine Konzepte. Problematisch wird die Beziehung insbesondere für die Betriebsräte in abhängigen Betrieben, z.B. bei den Zulieferern der Automobilindustrie oder ihren Servicebetrieben, aber es gilt in anderen Industriebereichen auch für Herstellerbetriebe, z.B. für solche, die von großen Handelsketten abhängig sind. Die Handlungsfähigkeit des Managements solcher abhängiger Betriebe ist mehr oder weniger begrenzt, denkt man an datentechnische Vernetzungen in Form von just-in-time-Systemen, Lieferabrufsysteme, Qualitätssicherungssysteme, CAD-Verknüpfungen usw. Zumindest kann das Management diese Abhängigkeit von Abnehmerbetrieben taktisch gegenüber dem Betriebsrat nutzen, indem es mit angeblichen Sachzwängen argumentiert. Stehen auch die Betriebsräte einerseits nicht unter der Fuchtel der Betriebsgewerkschaften übergeordneter Betriebe wie in Japan, so fehlen ihnen in der Bundesrepublik aber andererseits auch bislang in der Regel alle Informationen und die Kooperation von seiten der Betriebsräte der beherrschenden Betriebe, aus denen sie Folgerungen für Probleme ihrer eigenen Belegschaften ziehen könnten: z.B. hin-

sichtlich des zu erwartenden Arbeitsvolumens, der Zeitstruktur, der zu entwickelnden qualifikatorischen Anforderungen etwa bei neuen Qualitätssicherungssystemen u. a.

Hier baut sich ein zentrales, noch völlig ungelöstes Organisationsproblem für die Gewerkschaften auf, nämlich die Organisation der **Interessenvertretung entlang der Logistikkette**. Ein Problem um so mehr, als hier Konzepte für eine Koordination der Betriebsräte nicht nur über die Betriebe, sondern auch über die Branche hinaus entwickelt werden müßten. Ein Druck, dem sich die Industriegewerkschaften bei systemisch-integrativer Rationalisierung auf Dauer nicht werden entziehen können. Es gibt in diesem Falle keine Japanisierung, aber auch kein funktionsfähiges Gegenmodell.

Schließlich liegen strukturelle Ansatzpunkte für die Interessenvertretung auch in der Art der integrativen, überbetrieblich organisierten Rationalisierung selbst: Die Auseinandersetzungen um die Punktstreiks, die gezielt in die Logistikkette intervenieren, sind ein Symptom dafür. Da im System der deutschen Betriebsverfassung Arbeitskämpfe nur von Gewerkschaften, nicht von Betriebsräten geführt werden können, liegt hier ein starker Hebel, der für die Stärke der dualen Interessenvertre-

tung und gegen eine Verbetriebligung der Interessenvertretung spricht.

### 3.3 Was heißt Politisierung der Interessenvertretung?

---

Immer wenn es darum geht, den Tendenzen der Vereinnahmung von Interessenvertretung in Unternehmensstrategien Alternativen entgegenzusetzen, wird - und da machen wir keine Ausnahme - der Begriff der Politisierung der Interessenvertretung ins Spiel gebracht. Da der Inhalt dessen, was darunter verstanden wird, sehr vielfältig ist, will ich mich kurz an einer Präzisierung für die hier aufgeworfene Problemstellung versuchen.

Ausgangspunkt ist der Begriff der Interessenauseinandersetzung auf der Basis einer grundlegenden Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit. Bezugspunkt ist die Kontrolle über die Nutzung von Arbeitskraft im Produktionsprozeß. Dabei geht es um die Frage, mit welcher Reichweite und mit welcher Sanktionsgewalt darüber entschieden wird, wie Arbeitskraft verfügbar gehalten, wie sie im Produktionsprozeß eingesetzt, welche Arbeitsleistung ihr abverlangt und wie diese bewertet wird. Die Begriffe Ver-

handlung und Normierung bezeichnen die gesellschaftlichen Verarbeitungsformen, in denen sich diese konfliktuelle Interessenauseinandersetzung be wegt.

(1) Auf der betrieblichen Ebene bedeutet **Politisierung Verhandlung statt Beteiligung**. Verhandlung setzt selbständige Verhandlungspartner voraus, also auch die Autonomie der Interessenvertretung gegenüber den Unternehmensleitungen bzw. dem Management. Bei der Verhandlung werden die Inhalte der Nutzung von Arbeitskraft zum Gegenstand. Hier werden, ausgehend von gegensätzlichen Interessen, Kompromisse ausgehandelt bzw. mit den entsprechenden Druckmitteln erzwungen. Im Gegensatz zur Form der Verhandlung unterstellt die Form der Beteiligung oder Partizipation Teilhabe, mit dem Ziel des Konsens, unabhängig von inhaltlichen Interessen. Politisierung heißt also, den gegensätzlichen Charakter von Interessen auch in den Formen der Interessensauseinandersetzung zu erhalten und bewußt zu machen.

(2) Politisierung in einer anderen Perspektive bezieht sich auf den Zusammenhang von individuellen und gemeinsamen Interessen, d.h. auf den Prozeß der **Verallgemeinerung von Interessen**. Die wesentliche Form, in der sich dieser

Prozeß vollzieht, ist der Prozeß der **Normierung** auf der Grundlage von Verhandlungen. Als aktuelles Problem stellt sich hierbei die Frage, wie, angesichts von Flexibilisierung- und Differenzierungstendenzen, auch der interessenmäßige Zusammenhang von individuellen besonderen und gemeinsamen generellen Interessen hergestellt werden kann. Die gegenwärtige Tendenz zum Abschluß von Betriebsvereinbarungen bzw. von Firmentarifverträgen nimmt auf dieses Problem Bezug. Mit ihr wird eine Fortsetzung der qualitativen Tarifpolitik angestrebt, die nicht mehr flächendeckende Regelung anstrebt, sondern exemplarisch auf einen Durchbruch neuer gewerkschaftspolitischer Konzepte bei betrieblichen Regelungen setzt. In eine ähnliche Richtung geht der Abschluß von Rahmentarifverträgen, in denen das Schwergewicht auf Verfahrensregelungen gelegt wird. Unter dem Gesichtspunkt einer einheitlichen und gemeinsamen Interessenvertretung sind solche Formen von tarifvertraglichen Regelungen nur als erste Schritte auf dem Weg zu generellen inhaltlichen Normierungen zu sehen; sie setzen andererseits die Verfügbarkeit und Durchsetzung inhaltlicher Gestaltungskonzepte auf der betrieblichen Ebene voraus (Gewerkschaftsschulung). Ihnen muß in einem zweiten Schritt die

Generalisierung des Erreichten folgen.

Wichtig erscheint, daß in den jüngsten Tarifverträgen (z.B. Gehalts- und Lohnrahmentarifvertrag Nordwürttemberg-Nordbaden 1) neue Inhalte tarifvertraglicher Normierung ins Blickfeld rücken, die wesentliche Unterstützung für die betriebliche Auseinandersetzung auf bislang wenig geregelten Verhandlungsfeldern bringen könnten (z.B. Qualifizierungsfragen). Politisierung heißt hier, inhaltliche Fragen der Nutzung von Arbeitskraft zum Gegenstand genereller Normierungen zu machen, d.h. über bisherige formelle Regelungen des Verkaufs von Arbeitskraft hinauszugehen (Weiterentwicklung qualitativer Tarifpolitik). Politisierung heißt aber auch, ein neues Verhältnis zwischen tarifvertraglicher Normierung und betrieblicher Durchsetzung zu schaffen, das die Mobilisierung von Interessen verstärkt. Dabei sind die Gefahren einer Verbetrieblichung durch bloß formelle Normierung zu sehen und ihr entgegenzuwirken.

(3) Politisierung heißt auch, die Auseinandersetzung über die Bedingungen des Verkaufs der Arbeitskraft und ihrer Nutzung hinauszuführen und Einfluß auf Entscheidungen über das, was produziert wird, zu nehmen. Konkrete Ansatzpunkte zur

**Politisierung von Produktentscheidungen** finden sich gegenwärtig beispielsweise dort, wo versucht wird, bei betrieblichen Umstellungen in den Verhandlungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften neben den Entscheidungen über Beschäftigungspläne, Qualifizierungsprogramme u.ä. auch die Frage der Produktprogramme, also vor allem Möglichkeiten der Produktdiversifizierung, miteinzubeziehen. Eine derartige Politisierung von Entscheidungen über das, was produziert wird, läuft letzten Endes auf die Frage nach der gesellschaftlichen Steuerung von Produktionsprozessen hinaus. Dies bedeutet auch eine Politisierung der Gewerkschaften, die damit traditionelle Handlungsfelder auch konkret überschreiten müßten.

### 3.4 Integrative Interessenvertretung - die Antwort auf integrative Rationalisierungsstrategien

---

Die Antwort auf Tendenzen der Vereinnahmung und der Verbetrieblichung, d.h. der partikularen Interessenvertretung, ist auf einer eher generellen Ebene die Perspektive der Politisierung von Interessenvertretung, auf einer eher operativen Ebene ist es das Konzept einer

integrativen Interessenvertretung. Der zukünftige Weg liegt aus unserer Sicht, trotz aller Krisenmomente, nicht in einem Abbau des dualen Systems der Interessenvertretung, sondern im Gegenteil in dessen Sicherung und Erweiterung. **Ausbau und Erweiterung des dualen Systems** der Interessenvertretung beziehen sich auf beide Säulen des Systems, also sowohl auf die betriebliche Interessenvertretung wie die Gewerkschaften. Von einem integrativen Konzept der Interessenvertretung zu reden, ist aus der Sicht der von mir skizzierten Entwicklungstendenzen nicht nur eine interessante Absichtserklärung auf der programmatischen Ebene. Für seine Notwendigkeit, aber auch Möglichkeit, stehen reale Entwicklungen, die ich zum Schluß noch einmal kurz zusammenfassen möchte:

- Interessenvertretung auf der betrieblichen Ebene wird ohne Unterstützung einer überbetrieblichen branchenbezogenen und einer branchenübergreifenden Politik zunehmend geringere Durchsetzungskraft besitzen.
- Die wachsende zwischenbetriebliche Verknüpfung und die Verlagerung von Entscheidungsprozessen in ein Geflecht zwischenbetrieblicher Machtzusammenhänge verlangt eine organi-

satorische Verknüpfung zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen und fordert die Koordinierungs- und Vereinheitlichungsfunktion der Gewerkschaften.

- Die widersprüchliche Verlaufsform, mit der sich neue Technologien in den Betrieben durchsetzen und zu einer Segmentierung betrieblicher Strukturen führen, gefährdet zunehmend die Einheitlichkeit betriebs- und branchenbezogener Arbeitnehmerinteressen und stellt damit die gewachsene Struktur der Gewerkschaftspolitik in Frage. Schon gegenwärtig sind in bestimmten, von der ökonomischen Krise besonders betroffenen Branchen die Interessen der Arbeitnehmer auf der Ebene der Einzelgewerkschaft nicht mehr wirksam zu vertreten.
- Probleme von Arbeitslosigkeit und Beschäftigungssicherung sind in betriebs- und branchenbezogener Perspektive nicht mehr zu bewältigen. Hier werden zunehmend regional- und strukturpolitische Initiativen gefordert. Darin liegen erste Ansatzpunkte für eine Verknüpfung inner- und außerbetrieblicher Fragen.

Ich bin noch weit entfernt davon, hier ein Konzept integrativer Interessenvertretung entfalten zu können. Zu einigen der aufgeworfenen Probleme gibt es bereits konzeptuelle und auch konkrete Ansatzpunkte in der aktuellen Gewerkschaftspolitik. Ich will zum Schluß nur noch einmal auf ein Problem hinweisen, das uns in den wissenschaftlichen Untersuchungen, die wir gerade durchführen, besonders brisant erscheint: Es ist das Problem der mangelnden oder fehlenden Koordination zwischen den Interessenvertretungen von Betrieben, die im produktbezogenen Zusammenhang eines übergeordneten Produktionsprozesses miteinander verknüpft sind. Dies gilt für Betriebszusammenhänge innerhalb eines Konzerns und noch stärker für Zusammenhänge, die sich aus logistischen Verkettungen ergeben. Trotz aller Tendenzen zur Dezentralisierung hat sich auf der Kapitalseite inzwischen ein komplexer und vernetzter Produktionszusammenhang aufgebaut, der weit über die aktuellen Konzentrationsbewegungen hinausgeht und bereits entscheidene Funktionsprinzipien kapitalistischen Wirtschaftens verändert. Auf der Seite der Arbeitnehmer steht dem gegenwärtig bislang so gut wie nichts gegenüber. Sicher, die internationalen Dimensionen, die dieser Prozeß hat, werden ab und an von den Gewerkschaften aufgegriffen und dis-

kutiert. Diese bleiben jedoch nur furchterregende Visionen, denen nichts entgegengesetzt werden kann, wenn es nicht gelingt, als erste Schritte Kooperationsbezüge zwischen Werksbetriebsräten, zwischen Betriebsräten von Zulieferbetrieben und zwischen Zuliefer- und Herstellerbetrieben u.ä. aufzubauen. Hier liegen m.E. nach wichtige Prüfsteine für das, was ich vorhin unter dem Stichwort der Politisierung der Interessenvertretung skizziert habe: Ich halte es für eine entscheidende Frage, ob es gelingt, gemeinsame Interessenspositionen zwischen abhängigen und beherrschenden Betrieben innerhalb einer Branche oder gar zwischen Betrieben verschiedener Branchen aufzubauen. In dem Umfang, in dem hier gewerkschaftspolitische Erfolge zu erzielen sind, erwächst aber auch den Gewerkschaften und Arbeitnehmern ein neues Machtpotential gegenüber zunehmend empfindlicher und verletzlicher werdenden kapitalistischen Industriesystemen auf der Gegenseite.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. dazu ausführlicher: Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriegesellschaft. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg. 1986; Sauer, D.: Systemische Rationalisierung - Zum Wandel betrieblicher Rationalisierungspolitik. In: J. Feldhoff u.a. (Hrsg.): Regulierung - Deregulierung, Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 1988.
- 2 Vgl. dazu ausführlicher: Deiß, M.: Arbeitsschutz und neue Rationalisierungsformen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 41. Jg., 1988, S. 412-420.
- 3 Vgl. dazu: Altmann, N.; Düll, K.: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 40. Jg., 1987, S. 261-269. Außerdem: Düll, K.; Linhart, D.; Bechtle, G.: Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb - Erfahrungen aus der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, München 1989 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- 4 Altmann, N.; Binkelmann, P.; Düll, K.; Stück, H.: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.