

Michael Schumann
Göttingen, Februar 2004

Vorwort

Die hier vorgelegte Untersuchung über Good-Practice-Beispiele innovativer Arbeitspolitik ist Teil eines Forschungsprogramms des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI) zum Wandel der Industriearbeit. Im Rahmen der Bearbeitung dieses Themenschwerpunktes veränderten sich im Zeitraum der zwei Jahrzehnte freilich sowohl die Erkenntnisziele und Fragestellungen, als auch die Forschungszugriffe und der Praxisbezug. Bei der Formulierung dieses Rückblicks habe ich mich an einigen Stellen für die „Ich-Form“ entschieden – obwohl empirische Forschungsarbeit immer auf vielen Schultern ruht und in einem Institut stets auf konsensuale Absprachen verwiesen ist. Aber ich wollte bei der ja keineswegs widerspruchsfrei gebliebenen Neuakzentuierung dieser Industriesoziologie dafür auch meine Verantwortung nicht verschweigen.

Zunächst ging es Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre vor allem um das Offenlegen und Verstehen eines Konzeptwandels der betrieblichen Rationalisierung und um empirisch gehaltvolle Gegenwartsdiagnose. Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre haben wir uns dann bemüht, die These des Paradigmenwechsels betrieblicher Rationalisierung empirisch zu härten und in ihrer Reichweite und konkreten Ausformung zu präzisieren. Die Projekte nach 1995 knüpfen an die Einschätzung an, dass für die Akteure betrieblicher Rationalisierung Freiheitsspielräume gegeben sind für eine konstruktive arbeitspolitische Gestaltung. Wir nehmen mit unserer Forschung nun stärker die Chance wahr, über kritisch-analytische Diagnose hinaus auch auf die Gestaltung von arbeitspolitischen Konzepten einzuwirken, d.h. den immer gewollten Forschungs-Praxis-Bezug systematischer zu gestalten.

In der Weiterentwicklung der Forschungsansätze in diesen zwanzig Jahren, die den Bewegungen des Feldes selbst folgen, dokumentiert sich auch ein Stück weit

industriesoziologische Zeitgeschichte. Auch deswegen gibt es Sinn, die Entwicklung dieser Forschungslinie vorzustellen.

I.

Startpunkt war die von Horst Kern und mir in den frühen 80er Jahren durchgeführte Untersuchung über Formen betrieblicher Rationalisierung.¹ Es ging uns dabei um zweierlei: um die Rekonstruktion des historischen Verlaufs und der aktuellen Formen der Rationalisierung (in ausgewählten Branchen und Unternehmen) sowie um eine Abschätzung der entstandenen Rationalisierungspotenziale und ihrer wahrscheinlichen Nutzung in der Zukunft. Der „Blick nach vorn“ ließ uns die provokante Frage stellen: „Das Ende der Arbeitsteilung?“. Denn in allerersten Anfängen hatten wir in den Betrieben einen grundlegenden Wandel im Umgang mit der menschlichen Arbeitskraft beobachten können. Das Credo neuer Produktionskonzepte, auf das wir in mehreren Industrien stießen, lautete: Im ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen; Qualifikationen und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt; Aufgabenintegration und Arbeitsanreicherung sowie erhöhte Verantwortungsspielräume werden zu Gestaltungsansätzen, die nicht mehr nur durch gewerkschaftliche und gesellschaftlichen Druck den Unternehmen abzutrotzen sind, sondern von diesen nun zur besseren Kapitalverwertung im Eigeninteresse eingeführt werden. Produktionsintelligenz und Subjektivität der Beschäftigten werden also als wichtige Produktivitätsressource vom Management erkannt und durch darauf gezielte Arbeitspolitik erstmals umfassender genutzt.

Wir betonten damals, dass mit diesem Befund technisch-organisatorischer Fortschritt bzw. generalisierte Arbeitsverbesserungen in Zukunft nicht als Selbstläufer zu erwarten ist und keineswegs als grundsätzlicher Interessengleichklang zwischen Beschäftigten und Unternehmen interpretiert werden darf. Wir verwiesen auf die Gefahr, dass die neuen Produktionskonzepte auf halbem Wege stecken bleiben könnten, wenn nur

¹ Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.

Teilesegmente der Industrien an dieser Modernisierung partizipieren, die anderen dagegen mehr oder weniger modifiziert tayloristische Gestaltung weiterführen. Freisetzungs- und Arbeitslosigkeitsprobleme sich zudem noch zuspitzen dürften, weil durch die erzielten Produktivitätszuwächse in den Zentren die Zahl der „Entbehrlichen der Arbeitsgesellschaft“ erhöht wird. Deswegen plädierten wir damals für eine umfassende Politik der Modernisierung, die die neuen Produktionskonzepte „aus ihrer privatistischen Verengung“ erst zu befreien hätte.

Mit der damaligen Untersuchung lag der Befund auf dem Tisch, dass sich erste Konturen einer nach-fordistischen Gesellschaftsformation abzeichneten. Das stellte viel auch von uns selbst bis dahin Gesagtes in Frage. Insbesondere galt bis zu diesem Zeitpunkt als gesicherte Prämisse, dass der Logik der Kapitalverwertung mehr oder weniger zwangsläufig und alternativlos eine tayloristisch-fordistische Rationalisierungsstrategie mit ihrer Wirkung fortschreitender Dehumanisierung und Degradierung der Arbeit entsprach. Unter dem Gesichtspunkt optimaler Arbeitskraftnutzung erschien sie als „one best way“.

Unsere neuen Ergebnisse wiesen auf veränderte, erschwerte Rahmenbedingungen der Unternehmen und komplexer gewordene Aufgabenstellungen hin, die in der Fertigung mit einem traditionellen Rationalisierungsansatz bestenfalls noch suboptimal einzulösen waren. Außerdem wurden Spielräume erkennbar für andere, erfolgreichere betriebliche Rationalisierungen. Linienauseinandersetzungen um den besten Rationalisierungspfad begleiteten diesen Wandel. Deswegen sprachen wir von neuen Produktions**konzepten**, d.h. von einer Ablösung des tayloristischen Korsetts durch eine erhöhte Gestaltbarkeit. Wachsende arbeitspolitische Handlungschancen der beteiligten Akteure waren die Konsequenz. Dies eröffnete in meiner Einschätzung zum ersten Mal für Industriesoziologen die Chance, durch fachliche Interventionen jene betrieblichen Kräfte zu unterstützen, die bei ihrer Arbeitspolitik zwar durchaus Wirtschaftlichkeitserhöhung im Auge hatten, dies jedoch mit Arbeitsverbesserungen kombinierten. Abbau von Arbeitsleid, bisher von gesellschaftskritisch sich verstehender Wissenschaft vor allem in Kooperation mit Gewerkschaften und Betriebsräten ins Auge gefasst, ließ nun auch Koalitionen mit Akteuren des Managements zu. Nicht als deren

„Servants of Power“, die im Dienste besserer Kapitalverwertung die Arbeitsverdichtung perfektionieren, sondern als Agenten der auf Humanisierung der Arbeit abzielenden Konzeptbestandteile.

Im Vordergrund stand Ende der 80er Jahre aber zunächst die Frage, wie verlässlich unser „Blick nach vorn“ nun tatsächlich war. Dies galt es mit einer breiteren, nun auch flächig zugreifenden Empirie genauer zu klären. Dass unsere Befunde in der Zunft wie bei vielen politischen Akteuren keineswegs nur Zustimmung gefunden hatten, sondern Irritationen auslösten und zu vielfältigen Zweifeln und Widersprüchen führten, gab zusätzlichen Anlass für gezielte Folgeforschungen.

II.

Die Ausgangsfrage des Ende der 80er Jahre begonnenen „Trendreport Rationalisierung“ lautete daher²: „Wie entwickelt sich das Anfang der 80er Jahre gerade aufkeimende kleine Pflänzchen neue Produktionskonzepte, also die Intention, Produktivität durch pfleglichen statt durch restringierenden Umgang mit menschlicher Arbeit zu suchen, im steinigen Umfeld traditioneller Betriebsstrukturen und tayloristischer Denkgewohnheiten? Konturieren sie die Industrie neu, leiten sie eine andere Zukunft

² Es sei an dieser Stelle nur erwähnt, dass wir im SOFI unter meiner Verantwortung als Folgeforschung zu „Das Ende der Arbeitsteilung?“ nicht nur das Thema des weiteren Verlaufs des Wandels der Industriearbeit mit dem Trendreport weiterverfolgt haben, sondern gleichzeitig auch in einem anderen Forschungsschwerpunkt die wachsende gesellschaftliche und politische Problemhaltigkeit der wachsenden Gruppe der „Entbehrlichen“, d.h. die Fragen von Ausgrenzung, Exklusion und Arbeitslosigkeit in mehreren Forschungsarbeiten aufgriffen. Vgl. hierzu Kronauer, M.; Vogel, B.; Gerlach, F.: Im Schatten der Arbeitsgesellschaft – Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung. Frankfurt 1993; Vogel, B.: Ohne Arbeit in den Kapitalismus. Der Verlust der Erwerbsarbeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft, Hamburg 1999; Kronauer, M.: Exklusion. Die Gefährdung der Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. Frankfurt am Main 2002. Diese Forschung über die „Zone der Entkoppelung von Erwerbsarbeit“ haben wir in den vergangenen Jahren ergänzt durch genauere Analysen auch über die Zwischenzone von „Normalarbeitsvertrags-Beschäftigten“ und bereits Ausgegrenzten, d.h. über „Beschäftigungsverhältnisse der Prekarität“, in denen der Zerfall der Regulierungen am Arbeitsmarkt in der Form prekärer Arbeitsverhältnisse wirkt. Vgl. Linne, G.; Vogel, B. (Hrsg.): Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Arbeitspapier 68 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2002; Noller, P.; Vogel, B.; Kronauer, M.: Zwischen Integration und Ausgrenzung – Erfahrungen mit Leiharbeit und beruflicher Beschäftigung. Göttingen 2003.

der Industrialisierung ein? Oder bleibt ihre Wirkung begrenzt, (...) ohne Verallgemeinerung aufs breite industrielle Umfeld?“ (Schumann u.a., 1994, S. 13).³

Mit dem Trendreport sollten also für die vielfach spekulativ geführte Debatte um das Für und Wider der These der Neuen Produktionskonzepte empirisch gesicherte Antworten auf den Tisch gelegt werden. Und in der Tat gelang es, mit den Ergebnissen des Trendreports und parallel durchgeführten Forschungen anderer Forschergruppen, die wissenschaftliche und politische Diskussion in einem Punkt definitiv zu klären: Dass letztlich alles beim alten Taylorismus geblieben wäre und die Neuen Produktionskonzepte eigentlich nur Modernisierungs-Salestalk des Management spiegelten, wie viele Kritiker zunächst behaupteten, konnte nach den vorgelegten empirischen Ergebnissen als ernstzunehmende Position nicht mehr aufrechterhalten werden. Nachgewiesen wurde, dass Industriearbeit durch die Kombination von zwei betrieblichen Strategien einem fundamentalen Wandel unterworfen wird: durch massiven Einsatz von flexibler Automation sowie durch konsequente arbeitsorganisatorische Integration von indirekten und direkten Aufgaben. Die forcierte Substitution von ausführender Arbeit durch kontrollierend-regulierende, technikbetreuende und instandhaltende Tätigkeiten begründet eine schnelle Ausbreitung von qualifizierter Produktionsfacharbeit in der neuen Form von „Systemregulierung“. Insofern wurde durch die tatsächliche Entwicklung der betrieblichen Rationalisierung in den 80er Jahren die These der Neuen Produktionskonzepte durchaus bestätigt.

Was freilich durch die neue Empirie auch aufgezeigt wurde: Eine Verallgemeinerung dieser Rationalisierungspolitik blieb aus. Vielmehr zeigte sich als neuer Befund, dass organisatorischer Wandel ohne technische Umwälzung in den betrachteten Jahren in arbeitsstruktureller Hinsicht vergleichsweise wenig gebracht hatte. Wo die technische Seite des Produktionsprozesses nur geringe Veränderungen in Richtung weiterer Mechanisierung und Automation aufwies, die manuelle Arbeit also überwog, war es schwierig, das Erbe Taylors und Fords los zu werden. Insofern schien vorerst eine

³ Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U.: Trendreport Rationalisierung, Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.

Dualisierung von Rationalisierungskonzepten und eine wachsende Heterogenität der Arbeitsformen angesagt.

Diesen Entwicklungstrend beim Wandel der Industriearbeit resümierend stellte Dieter Sauer Mitte der 90er Jahre für die zurückliegende Debatte über die Neuen Produktionskonzepte einen allgemeinen Konsens in der Frage fest, dass ein grundlegender Umbruch betrieblicher Rationalisierung tatsächlich stattgefunden habe, der sich insbesondere in einer neuen Wertschätzung und einem entsprechend veränderten Umgang mit menschlicher Arbeit ausdrücke. Als generalisierende Trendaussage formulierte er: Es stehe eine „dualistische Entwicklung“ ins Haus. Für die Industriearbeit zeige sich ein relativ stabiles Nebeneinander von einerseits nach wie vor restriktiver (in manuellen Fertigungen) und andererseits (bei technisierter Fertigung) reprofessionalisierter Produktionsarbeit (Sauer 1993).⁴

III.

Dieser Erkenntnisstand über den Wandel der Industriearbeit veranlasste mich Mitte der 90er Jahre, zunächst Forschungsarbeiten zu initiieren, die auf Nachfragen und Vertiefungen der vorgelegten Befunde abzielten:

1. Wie haben sich Arbeitsstrukturen historisch entwickelt und was begründet die festgestellte unvollständige Reorganisation? Martin Kuhlmann rekonstruierte in seiner Dissertation den Wandel der Arbeitsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie seit Anfang des 20. Jahrhunderts. Dabei konnte er für die Reichweite des Paradigmenwechsels und die Durchsetzung der neuen Produktionskonzepte nachweisen, dass der Umbruch zunehmend mehr nicht nur die arbeitsorganisatorischen Strukturen betrifft. Als Besonderheit der gegenwärtigen Entwicklungsphase wird herausgestellt, dass neue Konzepte seit den 90ern verstärkt auch in die betrieblichen Sozialstrukturen eingreifen. Ein Sachverhalt, der es erst

⁴ Sauer, D.: Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung, in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München, Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) Stadtbergen, Institut für Sozialforschung (IfS) Frankfurt/Main, Soziologisches Forschungsinstitut

rechtfertigt, die Entwicklungen der letzten beiden Jahrzehnte als Umbruch zu bezeichnen. Ein weiterer wichtiger Befund lag darin, dass die Situation in dieser Branche seit den 90er Jahren durch ein Nebeneinander sehr unterschiedlicher Entwicklungstendenzen geprägt ist.⁵

2. Die Entwicklungsperspektiven der Repetitivarbeiter (innen), die vom Modernisierungsprozess nach den Ergebnissen des Trendreports weitgehend ausgespart blieben, zeichnet Constanze Kurz in einer gesonderten Untersuchung über die Automobilindustrie nach. Sie konnte nachweisen, dass die großen Probleme der kurzzyklischen Arbeitsformen, ihre hohe Belastungsintensität und Fremdbestimmtheit in den 80er und beginnenden 90er Jahren nicht nur nicht entschärft worden sind, sondern im Gegenteil an Brisanz zugenommen haben. Dies ist maßgeblich auf die Dominanz traditioneller Arbeitspolitik insbesondere in den Montagebereichen zurückzuführen. Unterm Strich verbinden sich mit diesem Zugriff auf das Arbeitsvermögen verschärfte Risiken für diejenigen, die repetitive Teilarbeiten verrichten müssen. Zu den bekannten Vernutzungsrisiken treten Beschäftigungsabbau, geringere Aufstiegschancen, Einkommensverluste und weitere Verschlechterung der betrieblichen Rahmenbedingungen. Auf der Basis der betrieblichen Arbeits- und Organisationsgestaltung werden somit neue Dimensionen der Selektion und Hierarchisierung aufgezeigt, die weit über die Fabrikgrenzen hinaus von wachsender Bedeutung für die Entstehung und Aufrechterhaltung sozialer Ungleichheit sind.

IV.

Gerade die Studie über „Repetitivarbeit – unbewältigt“ hatte noch einmal verdeutlicht, wie sehr trotz Neuer Produktionskonzepte das Problem des Arbeitsleids weiter auf der wissenschaftlich-politischen Agenda zu stehen hatte. Keineswegs war also auf einen

(SOFI) Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993. Schwerpunkt: Produktionsarbeit, Berlin 1993, D.13-26.

⁵ Kuhlmann, M.: Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie, Berlin 2004.

„naturwüchsigen“, sich verallgemeinernden Arbeitsfortschritt zu erhoffen –jedenfalls nicht in den arbeitsintensiven Low-Tech-Fertigungen.

Die Anfang der 90er Jahre vom Lean-Production-Ansatz propagierte Gruppenarbeit setzte zwar ebenfalls bei Schwächen tayloristischer Konzepte an, um den Arbeitseinsatz unter veränderten Fertigungsanforderungen zu flexibilisieren und zu effektivieren. Nun standen auch in den Handarbeitsbereichen mit „Selbstorganisation“, „Selbstverantwortung“ und „Eigenkontrolle“ Komponenten der Neuen Produktionskonzepte auf der Agenda. Doch es war schnell erkennbar, dass unter der Überschrift „Gruppenarbeit“ höchst heterogene Arbeitsgestaltungen umgesetzt wurden, die keinesfalls immer die proklamierten Arbeitsverbesserungen erbrachten. Allemal schien es mir deswegen geboten, durch empirische Forschung die vieldeutige Chiffre „Gruppenarbeit“ für neue Arbeitspolitik transparenter zu machen. Deswegen initiierte ich eine ganze Serie von empirischen Betriebsfallstudien, in denen wir zunächst Pilotprojekte zur Erprobung von Gruppenarbeit, später dann breitflächig praktizierte Gruppenarbeitskonzepte evaluierten und genaueren Aufschluss suchten über deren Ziele, Konzeptvarianten, Realisierungsformen und Arbeitswirkungen.

Als wichtigstes Ergebnis wurde erkennbar, dass nach der Phase des Experimentierens mit vielfältigen Gestaltungsformen bis etwa Mitte der 90er Jahre sich eine deutliche Polarisierung in den Leitvorstellungen über Gruppenarbeit ausbildete in eher „strukturkonservativer“ und „strukturinnovativer“ Richtung.⁶

Soweit **strukturkonservative** Varianten zum Einsatz kommen, werden zwar Elemente von Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Eigenkontrolle aufgenommen, die Eigenständigkeit blieb jedoch an kürzester betrieblicher Leine und ohne Entfaltungschancen. Der Tätigkeitszuschnitt ist unverändert repetitiv und standardisiert,

⁶ Vgl. Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M.: Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, in: SOFI-Mitteilungen 22/1995, S. 39-65. Kuhlmann, M., Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie, in: Bahn Müller, R.; Salm, R. (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg 1996, S. 112-139. Schumann, M.; Gerst, D., Innovative Arbeitspolitik. Ein Fallbeispiel, in: SOFI-Mitteilungen 24/1996, S. 35-52. Kurz, C.: Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin 1999.

so dass damit keine qualifikationsrelevante Erweiterung eingeleitet und entsprechend keine Entschärfung des Monotonieproblems erreicht wird. Der intendierten Leistungserhöhung durch Arbeitsverdichtung und Arbeitsflexibilisierung stehen keine verbesserten Bedingungen zur Belastungsregulation gegenüber. Die eingeführte Selbstorganisation ist durch die betriebliche Instrumentalisierung der Gruppensprecher als quasi Vorgesetzte und der Gruppengespräche als reine Informationsveranstaltungen zu eng, als dass sie die Freiheitsgrade der Arbeit in nennenswertem Umfang erhöhen könnte.

Tayloristische Rationalisierung wird also zwar modifiziert, nicht aber transformiert oder gar überwunden. Die Unternehmen gewinnen bei dieser Konzeptvariante vor allem eine erhöhte Einsatzflexibilität der Arbeitskräfte. Dabei halten sich die Einführungs- (z.B. keine Qualifizierung) und Zusatzkosten (z.B. keine geregelten Zeiten für wöchentliche gruppeninterne Gespräche) in engen Grenzen. Entsprechend bleibt aber auch der Erfolg in punkto verbesserter Wirtschaftlichkeit höchst beschränkt. Eine gewinnbringendere Nutzung der subjektiven Potenziale der Mannschaften im Sinne erhöhter Arbeitsmotivation und verbesserter Beteiligungsbereitschaft auch an betrieblicher Optimierung kann mit diesem restriktiven Gruppenarbeitskonzept nicht erreicht werden. Es lässt die Beschäftigten weiter in der traditionellen betrieblichen „Objektrolle“; deswegen bezeichnen wir diese Ansätze als strukturkonservativ.

Die **strukturinnovativen** Gruppenarbeitskonzepte sind nach unseren Befunden anders einzuschätzen. Auch wenn durch sie das Zwangsmoment des Arbeitskraft-Verkaufs nicht außer Kraft gesetzt werden kann, kommt es doch selbst bei Repetitivarbeit zu einer relevanten Aufwertung der betrieblichen Rolle der Beschäftigten. Ihr Arbeitseinsatz gibt ihnen erweiterte Spielräume für subjektbestimmtes Verhalten und damit die Möglichkeit – wenn auch in eingeschränkter Weise - ihre Objektrolle im Betrieb ein Stückweit zu verlassen. Zum Teil sogar ausdrücklich in Betriebsvereinbarungen festgelegt, geht es um eine Rationalisierungspolitik, die gleichermaßen Wirtschaftlichkeit wie Arbeitsverbesserungen zu erreichen sucht. Aufgabenerweiterung wird nicht nur durch eine Rotation über mehr oder weniger ähnliche Repetitivtätigkeiten erreicht, sondern durch systematische Einbeziehung von

nichtrepetitiven, anspruchsvolleren Aufgaben, die ohne zusätzliche Qualifikationen nicht zu bewältigen sind. Leistungserhöhungen können zumindest partiell durch erhöhte Gestaltungsspielräume, d. h. verbesserte Bedingungen zur Belastungsregulation und zum Aufbau einer eigenen Zeit- und Kräfteökonomie kompensiert werden. Gruppenselbstorganisation wird ermöglicht durch die Bereitstellung von Ressourcen sowie die Institutionalisierung von Regularien (Gruppengespräche mit Zeitressourcen für Entscheidungsfindung; Gruppensprecher ohne Vorgesetztenfunktion).

Obwohl Zusatzkosten für systematische Reorganisation, Qualifizierung und Gruppengesprächszeiten entstehen, entscheiden sich Unternehmen aus guten Gründen für diese Variante der Gruppenarbeit. Einerseits wären sie in den technisierten Fertigungen ohne die dadurch gewonnene Interventions- und Problemlösungskompetenz oft kaum in der Lage, die Anlagen funktional zu beherrschen und in ihren technischen Kapazitäten auch auszureizen. Andererseits sehen sie aber auch in den manuellen Fertigungen zumindest mittelfristig Vorteile. Denn sie gewinnen damit erweiterte Handlungskompetenzen, mehr Selbstorganisation, erhöhte Einsatzflexibilität sowie hochwertigere Arbeit. Besonders schlägt für sie positiv zu Buche, dass sich die Beschäftigten zunehmend häufiger mit ihren Praktikerkompetenzen in die betriebliche Prozessoptimierung einbringen.

Für die Beschäftigten selbst ist das Mehr an Subjektivierung nicht frei von Ambivalenz. Denn der betriebliche Leistungsanspruch an sie wird dadurch verbreitert. Dies meint freilich nicht durchweg erhöhte Arbeitsbelastungen und forcierte Vernutzung. Die verbesserten, zum Teil individuelle Fähigkeiten und Befindlichkeiten berücksichtigenden Handlungsspielräume schützen davor. Wichtiger ist aber, dass Subjektivitäts-Ansprüche aus betrieblicher Perspektive für die Personen Doppeltes bedeuten: sie wandeln ihre Beschäftigten-Rolle und gleichzeitig auch die jenseits von Arbeit. Das geforderte Mehr an sozialen und intellektuellen Kapazitäten sprengt die Vernutzungsgrenzen und den Betriebsrahmen. Ihr erweitertes „Arbeitskraft-Vermögen“ erhöht generell ihre Entfaltungschancen. Die Personen werden stärker, kompetenter, selbstbewusster, mündiger. Sie gewinnen als Einzelne Handlungsfähigkeit zur Wahrnehmung eigener, auch gegen den Betrieb gerichteter Forderungen. durchaus ein

Risiko für die Unternehmen, soweit der praktizierte Rationalisierungskonsens nicht mehr tragen sollte. Insofern ist auch die zu beobachtende wachsende Zustimmung zur Arbeit nicht Ausdruck vertiefter ideologischer Vereinnahmungen und Manipulationen, sondern spiegelt die erkannten Verbesserungen ihrer betrieblichen Bedingungen beim Verkauf ihrer Arbeitskraft wider.

V.

Die vorgelegte polare Gegenüberstellung von Gruppenarbeitskonzepten erscheint mir in der Perspektive industriesoziologischer Praxisrelevanz von einigem Erkenntnisinteresse, obwohl viele Zwischenformen, die in der betrieblichen Realität ebenfalls anzutreffen sind, dadurch unberücksichtigt bleiben. Gerade für die von Christoph Deutschmann, Günter G. Voß, Manfred Moldaschl und Harald Wolf (vgl. in jüngster Zeit auch die Beiträge von Klaus Dörre und Karin Lohr)⁷ geführte Debatte um die Schattenseiten der Neuen Produktionskonzepte und der Subjektivierung der Arbeit eröffnet sie Differenzierungen und möglicherweise auch neue Bewertungen. Betont wird in der Debatte ein ruinöser Wettlauf der „Einzelnen gegen sich selbst“, neue Entmündigung und vollständigerer Indienstnahme der Subjektivität der Arbeitenden; gesprochen wird von der „Janusköpfigkeit“ bzw. „Dialektik“ der neuen Arbeitspolitik, die gleichermaßen als Medien der Befreiung wie als Versuch einer nahezu vollständigen Unterwerfung unter die Imperative der Kapitalverwertung fungiert.

Die Unterscheidung nach-tayloristischer Arbeitspolitik in strukturkonservative und -innovative Konzepte kann zwar die Widersprüchlichkeit des Nebeneinanders von Subjektivierung und neuen Formen der Vernutzung und Entfremdung nicht auflösen, wohl aber in der Debatte um Praxisbezüge der Industriesoziologie meine Position besser verständlich machen.⁸

⁷ Dörre, K., Modernisierung als Repression? Arbeitspolitik vor neuen Herausforderungen, in Peters, J.; Schmitthenner, H. (Hrsg.): „Gute Arbeit“. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg 2003, S. 19-33. Lohr, K., Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?, in: Berliner Journal für Soziologie 4/2003, S. 511-529.

Strukturkonservative Gruppenarbeit kanalisiert alle Momente der Selbstorganisation der Arbeitspolitik durch Fremdökonomisierung, die ins Auge gefasste toyotistische „Wertschöpfungsgemeinschaft“ bleibt letztlich ideologisch. Gesteigerte Leistungsbereitschaft soll ausschließlich manipulativ erreicht werden. Dem korrespondieren der „Wettlauf der Einzelnen gegen sich selbst“ und vertiefte „Entmündigung“.

Gewichtiger in der betrieblichen Praxis dürfte aber sein, dass gerade bei restriktiven Gestaltungsvarianten eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft gar nicht gelingt, denn typischerweise gilt die von Lohr so bezeichnete „Subjektivierung ohne Subjekt“. Die erneute, altbekannte, hier nur mit erweiterten Mitteln erreichte Objektivierung des Arbeitshandelns lässt Subjektivierung gar nicht zu. Entsprechend werden bei diesem Gestaltungsansatz normalerweise auch keine subjektiven Potenziale freigelegt, d.h. weder erhöhte Arbeitsmotivation noch erweiterter Know-how- und Kreativitäts-Input erreicht. Deswegen ist es m.E. müßig, im Kontext solcher Politik von „Befreiung von den Zwängen der Lohnarbeit“ bzw. „erweiterten Chancen zur Selbstentfaltung“ zu sprechen. Industriesoziologie hat bei diesem Rationalisierungstypus nach wie vor ausschließlich die Aufgabe kritischer Diagnose und Defizitanalyse.

Auch bei strukturinnovativer Arbeitspolitik bleibt kritische Analyse und Bestandsaufnahme, wie sich unter ihrem Vorzeichen Industriearbeit verändert, wichtigstes Wissenschaftsziel. Allemal dürfte deren weitere Durchsetzung eher der Echternacher Springprozeßion ähneln, d.h. zwei Schritte vor, einer zurück. Nüchterne Dauerbeobachtung bleibt angesagt.

Doch gleichzeitig gilt es für die Industriesoziologie, die mit der neuen innovativen Arbeitspolitik sichtbar gewordenen Gestaltungsspielräume zu nutzen, um einen eigenen Praxisbeitrag zur Unterstützung fortschrittlicher Rationalisierungspolitik zu leisten. Wirtschaftlichkeitserhöhung wird durch Erweiterung und Aktivierung von Produktionsintelligenz erreicht; dies erfordert eine Gestaltung, die mit Arbeitsverbesserungen kombinierbar ist – so jedenfalls unsere These Ende der 90er Jahre. Durch Forschungsprojekte über praktizierte Formen innovativer Arbeitspolitik

wollten wir sie genauer ausloten. Die zentralen Fragestellungen waren dabei: Die Konsistenz der verfolgten Konzepte im Hinblick auf die doppelte Zielsetzung von Wirtschaftlichkeit und Arbeitsverbesserung zu überprüfen; die betrieblichen Rahmenbedingungen, unter denen es zu innovativer Arbeitspolitik kommt, zu präzisieren; die Arbeitswirkungen entlang der Brechungen von Wirtschaftlichkeitserfordernissen und entsprechenden Beschränkungen und Zwängen einerseits sowie dem Anspruch auf Selbstentfaltungsmöglichkeiten der Subjekte und Freiheitszugewinn andererseits zu benennen; schließlich die Rezeption dieser neuen Arbeitspolitik bei den betroffenen Belegschaften zu ermitteln, und nach verändertem Arbeitsbewusstsein bzw. neuen Konturen des politisch-gesellschaftlichen Selbstverständnis der Beschäftigten zu fahnden.

Ausdruck dieser, auf die innovative Arbeitspolitik enggeführte Forschung sind folgende Veröffentlichungen:

1. In der theoretisch-orientierten Untersuchung von Martina Parge⁹ über „Koordination durch Konsens? Eine Analyse post-tayloristischer Organisationskonzepte vor dem Hintergrund der Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas“ gelingt der Nachweis, dass bei bestimmten, freilich sehr eng und streng definierten Bedingungen innovativer Gruppenarbeit kommunikatives Handeln zu einem eigenständigen Steuerungsmodus innerhalb von Unternehmen werden kann. Elaborierte Gruppenselbstorganisation entsprechend der Gestaltungsregeln innovativer Arbeitspolitik kann die Gefahren von interner Konkurrenz und Kontrolle abbauen. Umgekehrt ermöglicht sie in den notwendig gewordenen gruppeninternen, verständigungsorientierten Einigungsprozessen Erfahrungen von Gleichbehandlung und Anerkennung, die die Basis für gegenseitiges Verständnis, gerechte bzw. faire und kreative Lösungen, Hilfsbereitschaft und Kooperation schaffen. Damit kann dieser Typus der Gruppenarbeit ein Stück weit auch als Einübung in Demokratie gelten.

⁹ Parge, M.: Koordination durch Konsens? Eine Analyse post-tayloristischer Organisationskonzepte vor dem Hintergrund der „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Jürgen Habermas, Göttingen 2003.

2. In der Dissertation von Detlef Gerst „Von der direkten zur indirekten Steuerung. Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit“¹⁰ geht es auf breiter Materialbasis aus Gruppenarbeitsprojekten in der Automobil- und Elektroindustrie um die Offenlegung von Widersprüchen und Prekaritäten auch bei strukturinnovativer Gestaltung, d.h. um die Grenzen von Arbeitsverbesserungen unter den betrieblichen Zwängen zur optimalen Kapitalverwertung. Verglichen mit der modifiziert tayloristischen bzw. strukturkonservativen Gruppenarbeit bewirke die innovative Gruppenarbeit zwar eine in vielfältiger Hinsicht verbesserte Arbeitssituation. Da sich die Selbstorganisation der Gruppenmitglieder jedoch weitgehend auf Arbeitsplanung und die Koordination von Arbeitsabläufen erstreckt und insbesondere die Festlegung von Leistungszielen und personellen wie zeitlichen Ressourcen dem Einfluss der Gruppenmitglieder entzogen bleibt, sei diese Gruppenarbeit aus der Interessenlage von Produktionsarbeitern immer nur eine begrenzte Verbesserung und bleibe insofern auch eine riskante Arbeitsform. Nur durch erweiterte und garantierte Beteiligungsrechte der Gruppenmitglieder bzw. der betrieblichen Interessenvertretung ließen sich diese Risiken (insbesondere der Überlastung durch erweiterte Leistungsanforderungen und Konformitätsdruck) vermeiden.
3. Die Untersuchung „Perspektiven für Arbeit in der Chemischen Industrie“ von Kendra Briken¹¹ analysiert Chancen und Risiken der Umsetzung innovativer Arbeitspolitik in einer wissensbasierten Industrie. Es zeigt sich, dass die Produktionsarbeit in der Chemischen Industrie zahlreiche Anknüpfungspunkte für innovative Arbeitspolitik bietet. Sie werden zunehmend mehr nun auch von

¹⁰ Gerst, D.: Von der direkten zur indirekten Steuerung. Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit (im Abschluss, Göttingen 2004). In diesem Zusammenhang ist auch die explizit umsetzungsorientierte Arbeit von Gerst zu erwähnen: Selbstorganisierte Gruppenarbeit – Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme, Eschborn 1998. Mit Blick auf die praktische Umsetzung von Gruppenarbeit hat sich Gerst in einem Gestaltungsleitfaden mit den Gestaltungschancen und Umsetzungsproblemen selbstorganisierter (strukturinnovativer) Gruppenarbeit befasst. Orientiert an vier zentralen Gestaltungsfeldern – breites Aufgaben- und Funktionsprofil, gruppengetragene Selbstorganisation, Meister als Unterstützer der Gruppen, Einbindung von Gruppenarbeit in die betriebliche Organisation – werden nicht nur potenzielle Gestaltungs- und Umsetzungsdefizite, sondern zudem Maßnahmen zur Verhinderung ambivalenter Arbeitswirkungen bei auf den ersten Blick gelungener Gruppenarbeitsumsetzung behandelt

¹¹ Briken, K.: Perspektiven für Arbeit in der Chemischen Industrie, Göttingen 2004 (ist abgeschlossen und ist als Dissertation eingereicht).

Unternehmen aufgegriffen und umgesetzt. Im Mittelpunkt steht die Bemühung der Betriebe, die Beschäftigten als selbsttätige und kompetente Problemlöser in die Fertigungssteuerung und Anlagenwartung aktiver einzubringen. Allerdings zeigt die Studie auch, dass in der Branche noch immer strukturkonservative Lösungen dominieren und damit tradierte betriebliche Sozialstrukturen und Hierarchien Bestand haben. Die innovative Logik prozessnaher, von den Beschäftigten erarbeiteter Problemlösungen erweist sich zwar als kompatibel mit den Entwicklungstendenzen chemisch-industrieller Produktions- und Innovationsaktivitäten, wird aber bisher nur sehr zögerlich genutzt.

4. In der Dissertation „Interne Kontraktualisierung und Meisterfunktion“ von Knut Tullius¹² wird (auf der Basis von Betriebsfallanalysen eines Motoren- und eines Getriebewerkes der Automobilindustrie, die einem Konzept innovativer Arbeitspolitik und einer entsprechenden Organisationsgestaltung des unteren und mittleren Management folgen) an die anhaltende sozialwissenschaftliche Debatte um neue „marktorientierte“ Formen der Steuerung und Kontrolle von Unternehmen angeknüpft. Der Begriff „interne Kontraktualisierung“ markiert für den Verfasser den Prozess der Internalisierung von Marktanforderungen in die Organisation: Mittels interner Kontrakte – Leistungsvereinbarungen, Zielvereinbarungen – werden Marktzwänge und –risiken so transformiert, dass sie von der Produktionsorganisation und den in ihr Beschäftigten „verstanden“ und „bearbeitet“ werden können. Die Untersuchung zeigt u.a., dass dieser Transformationsprozess auf der operativen Ebene auf den Industriemeister als sozialen Akteur angewiesen bleibt, obwohl diesem wichtige Planungsaufgaben von der Mannschaft abgenommen werden. Dieser gesamtbetrieblich angelegte Veränderungsprozess bringe den Meister in eine neue, in ihren Arbeitsfolgen durchaus ambivalente, aber tendenziell gestärkte betriebliche Position, weil ihm relevante technisch-planerische und ökonomische Funktionen neu zufallen.

¹² Tullius, K.: Interne Kontraktualisierung und Meisterfunktion. Eine empirische Untersuchung neuer Formen betrieblicher Steuerung und der Funktion des Meisters in zwei Betrieben der deutschen Automobilindustrie, (Dissertation) Göttingen 2003.

5. Schließlich konnten wir in der Arbeit „Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik“ (Martin Kuhlmann, Michael Schumann)¹³ anhand von Fallstudien innovativer Gruppenarbeit den Nachweis führen, dass bei Praktizierung einer solchen Rationalisierungspolitik zwar keineswegs kurzfristig eine Auflösung lagespezifischer Merkmale im Bewusstsein der Produktionsarbeiter zu erkennen ist; gleichwohl bilden sich bei einem hohen Realisierungsniveau von Gruppenselbstorganisation Ansätze eines neuen betrieblichen Selbstverständnisses. Ein aktiver Rationalisierungskompromiss zwischen Unternehmen und Belegschaft setzt sich durch und löst die traditionelle Konfrontation und Lagermentalität ab. Aktive Mitarbeit an technisch-organisatorischer Rationalisierung sowie Beteiligung an Prozessoptimierung wird als Beitrag zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen von den Beschäftigten nicht nur akzeptiert, sondern dezidiert mitgetragen. Die Übernahme von Planungsaufgaben entspricht letztlich dem Selbstverständnis der Beschäftigten als eigentliche Produktionsintelligenz der Betriebe. Auf der Gruppenebene konnte gezeigt werden, dass sich Arbeitersolidarität bei innovativer Arbeitspolitik gegenüber tayloristischen Strukturen tendenziell sogar verstärkt, weil die Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten in der Arbeit zunehmen. Bei entfalteter Gruppenselbstorganisation entstehen aktiv ausgehandelte, an sozialer Vernunft orientierte Solidaritäten, konsenssuchende Interessenausgleiche und demokratisch-diskursive Problemlösungsprozesse sind zunehmend häufiger zu beobachten.

VI.

Diese Serie von Einzelprojekten konnte für innovative Arbeitspolitik neuralgische Punkte und Offenheiten der Gestaltung aufzeigen und zudem Hinweise geben für die weitere Ausgestaltung dieses Typs von Rationalisierung. Gerade weil in den letzten Jahren die Suche nach tragfähigen und erfolgversprechenden arbeitspolitischen Konzepten in der Industrie noch forciert wurde und strukturkonservative Ansätze mit strukturinnovativen nach wie vor konkurrieren, gibt es viel Sinn, die wissenschaftlichen

¹³ Kuhlmann, M., Schumann, M.: Was bleibt von der Arbeitersolidarität – zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 1/2000, S. 18-27.

Befunde dezidiert im Hinblick auf ihre Praxisrelevanz auszuloten. Industriesoziologen kommt hierbei nicht die Rolle von Konzeptschmiedern oder Konzeptumsetzern zu - diese Arbeiten können den verantwortlichen betrieblichen Akteuren nicht abgenommen werden. Wohl aber taugen industriesoziologische Forschungen und Evaluationsbefunde als kritisches Gegenlesen von eingesetzten Konzepten, um durch wissenschaftliche Begleitung Wirkungen zu analysieren und notwendig werdende Korrekturen anzustoßen und damit den Mut zu einer neue Wege suchenden und damit allemal riskanten Gestaltung zu erhöhen.

Das etwa umreißt die praktische Zielsetzung, die wir mit der hier vorgelegten Studie über „Konzepte innovativer Arbeitspolitik“ schwerpunktmäßig verfolgt haben. Es ging uns darum, Good-Practice-Beispiele innovativer Arbeitspolitik vorzustellen und als Lernbeispiele transparent zu machen, die branchenübergreifend erfolgreich zum Einsatz kommen und tatsächlich der doppelten Aufgabe einer Wirtschaftlichkeits- und Arbeitsverbesserung gerecht werden.

Wichtig war an dieser Studie auch, die zum Teil bereits bekannten Formen und Dimensionen, in denen Arbeitsverbesserungen mit einer solchen Politik erreicht werden konnten, weiter zu konkretisieren entlang unterschiedlicher Branchenkonstellationen. Einen inhaltlichen Zugewinn stellt die hier vorgelegte Untersuchung auch insofern dar, als sie die Gestaltungsdimensionen einer innovativen Arbeitspolitik sehr viel breiter fasst und die notwendige Kohärenz betrieblicher Gestaltungspolitik betont.

Durch den Einbezug betriebswissenschaftlichen Know-hows hatten wir in dieser Studie zudem die Möglichkeit, die wirtschaftlichen Potenziale innovativer Arbeitspolitik zu präzisieren. So schwer dies aufgrund der Komplexität von Einflusszusammenhängen und der oft allzu „weichen“ Datenlage auch ist: Die Studie zeigt in den Dimensionen „Qualität“, „Flexibilität“ und „Produktivität“ deutlich nachweisbare ökonomische Verbesserungen **durch** ganzheitlichere, qualifiziertere und selbständigere Aufgabenzuschnitte, erweiterte Kompetenzen der Gruppenarbeiter und höher realisierter Subjektivität i.S. von Subjektverhaltensspielräumen. Dabei wurde aber auch klar, innovative Arbeitspolitik kann sich mit Restrukturierung der Arbeitsorganisation allein

nicht begnügen. Wenn sie erfolgreich sein will, können die betrieblichen Führungsstrukturen, insbesondere auf der Meisterebene, die Entgeltsysteme und leistungspolitischen Regularien sowie die Steuerungs- und Koordinationsformen nicht mehr ausgespart werden und sind neu zu justieren. Ein verbesserter Leistungsbeitrag des Shop-floors und eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Betriebsstrukturen insgesamt ist nur zu gewinnen mit einer kohärenten arbeits- und betriebspolitischen Strategie, die die „Selbst“-Tätigkeit der Beschäftigten tatsächlich fördert, sie nicht durch neue Eingrenzungen und Kontrollen stranguliert und die Kooperationsfähigkeit aller betrieblichen Akteure und Ebenen erhöht.

Nicht nur als nach wie vor wichtige Schutzinstanz, sondern zudem als aktive Promotoren und Mitgestalter innovativer Arbeitspolitik ist nach den Ergebnissen der hier vorgelegten Forschungen die betriebliche Interessenvertretung gefordert. Dabei ist das Geschäft der Betriebsräte und der Gewerkschaften in doppelter Hinsicht schwieriger geworden. Ihre Klientel, die Gruppenarbeiter, ist selbstbewusster, auch „individualisierter“ geworden und wägt viel genauer ab, wo eigene bzw. gruppenerarbeitete Vorschläge und Interventionen ohne **Stellvertreter**-Beteiligung sinnvoll sind und wo ohne die kollektive Interessenvertretung die Durchsetzung eigener Wünsche, Forderungen und Interessen kaum möglich erscheint.

In der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen kann der Betriebsrat bei der Neugestaltung von Rationalisierung nur dann erfolgreich sein, wenn er sich offensiv auf Kooperation und gemeinsame Gestaltung einlässt. Die wirtschaftliche Konkurrenzsituation der meisten Unternehmen lässt Lösungen, die allein auf Verbesserungen der Arbeitssituation abzielen, nur noch selten zu. Innovative Arbeitspolitik mit der doppelten Zielsetzung von Wirtschaftlichkeits- und Arbeitsverbesserungen ist, wie die hier vorgestellten Beispiele belegen, eine durchaus tragfähige Grundlage für konsensuale Gestaltung. Dabei geht es bei der Zusammenarbeit bei betrieblicher Rationalisierung nicht um generelles Co-Management. Das ist immer in der Gefahr, den Betriebsrat so weit für das Gesamt der Unternehmenspolitik in die Mitverantwortung zu ziehen und zu vereinnahmen, dass eigenständiges Agieren bei Konfrontationen für ihn unmöglich wird. Trotz innovativer

Arbeitspolitik bleiben Konflikte entlang des Interessenwiderspruchs von Kapital und Arbeit insbesondere bei Fragen der Lohn- und Leistungsfindung auf der Tagesordnung. Sie können oft nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn ins bargaining auch kollektiver Druck eingebracht werden kann.

VII.

Eine Abschlussbemerkung zur aktuellen Debatte um eine Neubestimmung betrieblicher Gewerkschaftspolitik. Die Einbeziehung der mit der hier vorgelegten Studie gewonnenen Ergebnisse könnte sich als nützlich erweisen. Die Überlegungen von Klaus Dörre über eine „zeitgemäße Arbeitspolitik“ (Dörre 2003).

„die zunächst autonom... und aus der Perspektive einer „politischen Ökonomie der Arbeit“ begründet werden müsse“ (Dörre 2003, S. 30).

erscheint mir als Ratschlag an die Betriebsräte und Gewerkschaften zumindest missverständlich. Was heißt dabei „zunächst“? Was meint „autonome“ Begründung? Wichtig ist zweifelsohne, dass Gewerkschaften und Betriebsräte ihre Vorstellungen einer „politischen Ökonomie der Arbeit“ präzisieren, Gestaltungsideen einer „guten Arbeit“ entwickeln und sie bei der Entwicklung konkreter Konzepte der Arbeitspolitik einbringen; diese wird aber eben nur im Kompromiss mit den Unternehmen zu realisieren sein. Das heißt, sie müssen kompatibel gemacht werden mit den Effizienz-Erfordernissen. Innovative Arbeitspolitik, wie sie in der hier vorgelegten Studie präsentiert wird, ermöglicht eine solche konsensuale Arbeitspolitik, d.h. tragfähige Kompromisse, die beiden Seiten Vorteile bringen.

Das post-tayloristisch-fordistische Produktionsmodell zwingt die Gewerkschaften dazu, ihre am Fordismus orientierten traditionellen Politikansätze zu überdenken. Arbeitspolitik wird dabei eine aufgewertete Rolle zu spielen haben. Die Aufgabe besteht darin, sich in der aktuellen rationalisierungspolitischen Debatte eindeutig zu positionieren. Über- und innerbetriebliche Interessenvertretung muss sich als Protagonist und Promoter innovativer Arbeitspolitik aktiv einbringen. Dies erfordert ein

Aktionsbündnis mit den Akteuren im Management, die die Produktivitätspotenziale dieser Ansätze erkannt haben und ihren Part bei einer konsensualen Rationalisierungspolitik spielen. Die „Konzepte innovativer Arbeitspolitik“ belegen, dass eine solche Einschätzung keineswegs voluntaristisch ist.