

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Einführungsreferat [zum Thema Möglichkeiten und Hindernisse
- die Ergebnisse eines Streitgesprächs zwischen Unternehmen,
Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft]

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1986) : Einführungsreferat [zum Thema Möglichkeiten und Hindernisse - die Ergebnisse eines Streitgesprächs zwischen Unternehmen, Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft], In: Klaus Schomacker, Peter Wilke, Herbert Wulf (Ed.): Zivile Alternativen für die Rüstungsindustrie, ISBN 3-7890-1262-9, Nomos, Baden-Baden, pp. 109-115

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/111932>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

4) Dr. *Eckart Hildebrandt*, Wissenschaftszentrum Berlin.

Wenn man die Kritik an der Rüstungsproduktion in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten Jahren beobachtet, so ist sie durch zwei Motive gekennzeichnet: Einmal eine starke Friedensbewegung, die ihre Kritik auf das Produkt konzentriert. Waffenproduktion bindet gerade in einer Zeit weltweiter Krise und Stagnation wichtige wirtschaftliche Ressourcen für destruktive, menschen- und naturgefährdende Zwecke, ohne das Ziel der Friedenssicherung zu gewährleisten. Zum anderen entwickelte sich eine starke Kritik aus den Rüstungsbetrieben selbst, die auf der Unsicherheit der Arbeitsplätze aufgrund von Beschaffungszyklen, der Abhängigkeit der Auftragsvergabe von kurzfristigen politischen Konstellationen und instabiler Finanzierung beruhte. Es bildeten sich eine Reihe von betrieblichen Arbeitskreisen »Alternative Produktion« heraus, die Vorschläge zur Arbeitsplatzsicherung über neue, sozial sinnvolle und ökologisch verträgliche Produkte vorlegten.

Mit ihrer Aufgabenstellung und Organisationsform passen diese Arbeitskreise nun in keiner Weise in das gewachsene betriebliche, regionale und nationale Institutionengefüge. Sie sind kein anerkanntes Organ der betrieblichen Interessenvertretung oder unternehmerischer Entscheidungsfindung, kein Organ regionaler Arbeits- und Wirtschaftspolitik und erst recht nicht verknüpft mit nationalstaatlichen Planungsinstanzen. Das Phänomen solcher Arbeitskreise ist neu; wie sind sie einzuordnen, zu begründen, welche Perspektive haben sie? Sind sie eine »unsinnige und überflüssige Kompetenzanmaßung fragwürdiger Elemente im Betrieb«, wie manche Unternehmensleitungen vermuten, oder sind sie »ein instinktiver Vorgriff auf die Evolution in unserer Zeit«, wie z. B. Mark Wössner von der Bertelsmann AG letztthin formulierte?

Viele programmatische Gestaltungsvorschläge, die sich mit der produkt- und beschäftigungspolitischen Kritik an der Rüstungsproduktion auseinandersetzen, verweisen auf die Kompetenz der Unternehmensleitungen und Zuständigkeit des Bundes für rüstungs- und beschäftigungspolitische Entscheidungen und das heißt letztlich, daß solchen betrieblichen Initiativen die Existenzberechtigung abgesprochen wird. Die Tätigkeitsstrukturen, die Art der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung im Betrieb wird durch solche Vorschläge nicht verändert. Eine Ausnahme unter den Vorschlägen bilden die neuen gewerkschaftlichen Überlegungen zur Ausweitung der Mitbestimmung auf Produkte und Dienstleistungen (vgl. den Beitrag von H. Klaus). Im folgenden sollen nun einige gesellschaftliche

und betriebliche Entwicklungstrends aufgezeigt werden, die den Aufbau erweiterter betrieblicher Mitbestimmungs-Kompetenz begründen, um damit der Tendenz entgegenzuwirken, daß diese Konversions-Initiativen zugunsten anderer Instanzen geschwächt werden.

Wie bereits angedeutet, stehen betriebliche Initiativen zur alternativen Produktion im Zusammenhang mit Veränderungen, die sich nicht nur z. B. auf einen einzelnen Aspekt der Arbeitssituation beziehen, sondern sie beruhen auf einem vielfältigen gesellschaftlichen Veränderungsprozeß, der sich in ihnen ausdrückt. Um einer solchen *Wechselwirkung zwischen Arbeitssituation, betrieblichen Entwicklungen und lebensweltlichen Veränderungen* auf die Spur zu kommen, bedarf es eines analytischen Modells, das ich als »*betriebliches Sozialmodell*« bezeichne. Das heißt ein Modell, bei dem sich solche gesellschaftlichen und arbeitspolitischen Veränderungen im zentralen gesellschaftlichen Ort Betrieb widerspiegeln. Traditionell war dieses Modell im Kernbereich der Industrie gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

- ein kontinuierliches Größenwachstum der Betriebe, über das kontinuierliche Beschäftigung, Einkommenssicherung und individuelle Aufstiegsmöglichkeiten gewährleistet wurden,
- eine Stabilität der Produktpalette; die Ausdehnung des Betriebs durch Ausweitung des Absatzmarktes, durch Produktmodernisierung und evtl. langsame Produktdiversifikation,
- einen hierarchischen und stark arbeitsteilig ausdifferenzierten Unternehmensaufbau, in dem Absatz, Produktentwicklung und Produktionsgestaltung weitgehend getrennt verlaufen; die Arbeitstätigkeit des einzelnen ist streng auf den Vollzug des einzelnen planenden, steuernden oder produzierenden Arbeitsgang eingegrenzt,
- betriebliche Interessenvertretungspolitik orientiert sich im wesentlichen auf die Verteilung des Unternehmensergebnisses (Einkommen und Sozialleistungen) und auf die fallweise soziale Korrektur bezüglich der Arbeitsbedingungen und individueller Besitzstände.

Dieses traditionelle Sozialmodell, das ausdrücklich von allen drei betrieblichen Parteien – den Geschäftsleitungen, den Beschäftigten und den Gewerkschaften – getragen wurde, ist im Laufe der letzten Jahre durch maßgeblich drei Entwicklungen in die Krise gekommen:

Erstens ist die Unternehmensentwicklung zunehmend nicht mehr durch kontinuierliches Wachstum, sondern durch schnelle Umbrüche, Teilstilllegungen, Fusionen und schnelle Umstellungen der Produktpalette gekennzeichnet. Wirtschaftswachstum und Beschäftigung sind voneinander abgekoppelt, positive Konzernergebnisse garantieren nicht mehr Beschäfti-

gung und Einkommen in den einzelnen Fabriken (sogenannte *Struktur- und Beschäftigungskrise*). Damit entfällt in einer zunehmenden Zahl von Betrieben die materielle Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung, die für viele Jahre in der Bundesrepublik charakteristisch war.

Zweitens kann man von einer *Stagnation in der inhaltlichen Gestaltung der Arbeit* sprechen. Die Dominanz tayloristischer Rationalisierungsstrategien, die zunehmende Planung, Standardisierung und Teilautomation der Produktionsprozesse hat bei der Mehrzahl industrieller Arbeitsplätze zu Tätigkeiten geführt, bei denen in einem fest umrissenen Aufgabenfeld zeitlich und sachlich vorgegebene Funktionen auszuführen bzw. mit vorgegebenen Entscheidungsalternativen versehen sind. Das Scheitern der Ansätze zur »Humanisierung der Arbeit« in dieser Hinsicht sowie die Kontroversen um »Arbeitsmotivation« und »Technik-Akzeptanz« verweisen auf ein fundamentales soziales Gestaltungsdefizit moderner Industriearbeit.

Die dritte Entwicklung kann als Krise der industriellen Produktpalette bezeichnet werden. Eine Vielzahl von industriellen Produkten, die bisher nur unter dem Gesichtspunkt der zunehmenden Befriedigung massenhafter Bedürfnisse gesehen wurden, sind an *Grenzen ökologischer und sozialer Verträglichkeit* gestoßen. Die Kritik und Ablehnung schädlicher bzw. risikoreicher Produkte und Herstellungsverfahren beeinflußt zunehmend die Absatzplanungen und Produktionsentwicklungen der Unternehmen und hat sogar bereits vereinzelt zu Stilllegungen von Betrieben geführt. Alle drei Entwicklungen machen deutlich, daß das *Verhältnis zwischen Einzelbetrieb und Gesellschaft* sich in einem grundlegenden Wandel dahingehend befindet, daß einzelbetriebliche Entscheidungen immer weniger unabhängig oder gegen diese Entwicklungen durchzusetzen sind. Sie verweisen gleichzeitig auf ein einseitiges Menschenbild, bei dem Arbeitstätigkeit und Leben, *Lohnarbeit und Person* voneinander zu trennen sind. Interessanterweise waren es weniger die traditionell zuständigen Instanzen wie Unternehmen, Gewerkschaften und Staat, die auf diese Entwicklungen aufmerksam gemacht haben, sondern einzelne Personen und Gruppen, die sich wesentlich den sogenannten neuen sozialen Bewegungen zurechnen.

Inzwischen stellt sich für diese Instanzen zunehmend die objektive Notwendigkeit, sich auf diese Entwicklungen einzustellen, wenn sie nicht an gesellschaftlicher Bedeutung verlieren wollen. Äußerungen, wie sie vom HDW-Vorstandssprecher Ahlers zitiert werden, daß »der Werftarbeiter der Zukunft wie ein Zehnkämpfer sein muß«, daß er bereit sein muß,

»morgen ein Schiff anzumalen, übermorgen Platten zu tragen oder den Kran zu führen«, stellen allein neue Anforderungen an die Beschäftigten, ohne die Notwendigkeit eines neuen betrieblich-gesellschaftlichen Sozialmodells erkannt zu haben. Solche Unternehmenspolitiken wollen ihre Beschäftigten als flexible Arbeitskräfte im traditionellen Sinn nutzen, um die genannten Probleme betrieblich zu überwinden – sie machen sich aber wenig Gedanken darüber, wie die Beschäftigten als Personen neu in den Betrieb zu integrieren sind und das heißt als Personen mit ihren Interessen an kontinuierlicher, interessanter, aktiver und lernintensiver Beschäftigung, an einer sicheren und gesunden Versorgung, an intakter Natur und nicht zuletzt an friedlichen Verhältnissen.

Zur Lösung der beschriebenen Probleme der ökonomischen Krise, der Krise des Arbeitsinhalts und der ökologischen Krise wird von fast allen politischen Instanzen mit erstaunlicher Naivität und Einseitigkeit auf die *neuen Technologien* gesetzt. Es besteht die Gefahr, daß die Lösung all der damit verbundenen sozialen Probleme auf rein technokratischem Wege gesucht wird: Beschäftigung und Einkommen durch Zukunftstechnologien auf dem Weltmarkt, technologische Umweltsanierung, Qualifizierung und Motivation durch intelligente Bearbeitungsverfahren. Und dies mit einer Technologie, deren zentrale gesellschaftliche Funktion in der Ersetzung menschlicher Unvollkommenheit und das heißt menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten liegt. Es besteht damit auch die Gefahr, das traditionelle Sozialmodell durch ein *technokratisches Betriebsmodell* zu ersetzen, in dem soziale Sachverhalte nur noch abhängige Folgen technischer Funktionen sind. Daraus ist bereits ein umfassender Nachholbedarf an sozialer Gestaltung entstanden, den ich abschließend kurz für die oben beschriebenen drei Entwicklungen skizzieren möchte:

- Bezüglich der Struktur- und Beschäftigungskrise dürfte in den letzten Jahren deutlich geworden sein, daß der Mehrzahl der Beschäftigten das Arbeitsschicksal ihrer Kollegen und Familienmitglieder, die Entwicklung von neuer Armut in der Region etc. nicht gleichgültig ist. Dahinter stehen auch Verunsicherungen der eigenen Beschäftigungs- und Einkommensperspektive. Die zunehmende Bedeutung von Diskussionen um Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsprogramme, um kollektive Arbeitszeitverkürzung, um den Abbau von Sozialleistungen, um die Perspektive von Rentenansprüchen etc. zeigen deutlich, daß diese Rahmenbedingungen von Arbeit nicht einfach aus dem Betrieb herauszuhalten sind.
- Ähnlich verhält es sich mit der ökologischen Krise. Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz, Schadstoffe in Lebensmitteln und langfri-

stigen Gebrauchsgütern, die umfassende Zerstörung der natürlichen Umwelt haben inzwischen die Grundeinstellung der Beschäftigten nachhaltig beeinflußt. Auch hier ist es ein Irrtum zu glauben, daß diese Probleme durch eine Trennung zwischen Betrieb und Gesellschaft, zwischen Arbeitskraft und Person aus dem Betrieb herauszuhalten wären. Dazu dürften langfristig weder Versuche taugen, diese Probleme durch Desinformation und durch die Konkurrenz mit den Arbeitslosen zu unterdrücken, noch Versuche, sich durch eine »Heile Welt-Politik« im Einzelbetrieb von diesen Problemen abkoppeln zu wollen. Es gibt inzwischen eine Reihe von Initiativen auch auf Unternehmenseite, unter dem Schlagwort »*Neue Unternehmenskultur*« die Einbindung des Betriebs in die gesellschaftlichen Probleme ernst zu nehmen. Dazu zählt für mich eine der Gesellschaft verantwortliche Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik wie z. B. auch die Initiative des BJU, mittels einer Öko-Checkliste die Produkte und Produktionsverfahren nach diesen Gesichtspunkten umzugestalten. Und damit gelangt man schnell an einen Punkt, an dem das Engagement und die Kenntnisse der Beschäftigten kooperativ für einen sozial-ökologischen Umbau der Betriebs- und Unternehmenspolitik einbezogen werden können. Diese Unternehmensleitungen haben zumindest verbal erkannt, daß die umfassende Nutzung der Produktivität der Beschäftigten nur über die Anerkennung und Einbeziehung ihrer sozialen und lebensweltlichen Orientierungen und Interessen möglich ist.

- Ein weiterer Baustein für ein neues betriebliches Sozialmodell läßt sich aus den Erfahrungen des betrieblichen Einsatzes neuer Informationstechnologien im Betrieb gewinnen. Viele Unternehmen haben anfangs versucht, z. B. NC-Technologie in der Produktion traditionell, das heißt hierarchisch, arbeitsteilig und deterministisch einzusetzen. Sie machen zunehmend die Erfahrung, daß in dieser Weise das Produktivitätspotential dieser Technologien nicht ausgeschöpft werden kann. Informationstechnologien im Betrieb erfordern die aktive Beteiligung der Beschäftigten an Konzeption, Einführung und alltäglichem Gebrauch. Gerade der Technikeinsatz, von dem sich viele Unternehmer allein Personaleinsparung, funktionale Effektivierung und Kontrolle versprochen haben, verweist auch auf die Notwendigkeit eines qualitativ anderen Einsatzes von Arbeit.

Professor Erich Staudt z. B. formuliert das folgendermaßen:

Die Unternehmensführung muß den Mut haben, Kontrolle durch Vertrauen zu ersetzen. Man muß einen höheren Anteil von Aufgabenstellungen dezentra-

lisieren, nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Organisationsentwicklung. Jeder weiß, daß die meisten Betriebe nur so lange laufen, so lange sich nicht jeder nach Vorschrift verhält. Mit dem Dienst nach Vorschrift kann man den Betrieb lahmlegen. Die unvorschriftsmäßige Restgröße war immer vorhanden, nur muß man sie streckenweise wieder legalisieren. Darin sehe ich die Hauptaufgabe der Dezentralisierung. Zu häufig wird das, was sich selbst reguliert, von oben aufgehalten und gestört. Mit ihrem Bestreben, sich um immer mehr zu kümmern, haben sich sehr viele mittlere und obere Unternehmensleitungen übernommen. Im Abbau dieses Managementverschleißes sehe ich eine entscheidende Weichenstellung für die kommenden Jahre. Wir brauchen den Mut, der Selbstregulation wieder dort Platz zu schaffen, wo auch die Kompetenz vorhanden ist.« (Wirtschaftswoche vom 23. 09. 1983)

Meine These geht dahin, daß nur über die wirkliche Anerkennung der intimen betrieblichen und sozialen Erfahrungen, der Kenntnisse und Fertigkeiten der Beschäftigten

- erstens die Nutzung der neuen Technologien in einem betrieblich-gesellschaftlichen Interesse möglich wird und
- zweitens die verbreiteten Probleme der Motivation und Akzeptanz wirklich gelöst werden können.

Schnelle und rein betriebsfunktionale Konzepte, wie z. B. die meisten quality-circle-Modelle, sind nicht geeignet, den berechtigten »arbeitspolitischen Konservatismus« der Beschäftigten zu durchbrechen. Schumann und andere haben in ihrer Wertstudie diese interessenbezogene Leistungszurückhaltung folgendermaßen charakterisiert:

»So lange die Erfahrung dominiert, daß technisch-organisatorische Veränderungen selbst dann, wenn sie zur Verbesserung der materiellen Konditionen der Arbeit führen, per saldo auf der Leistungsseite doch wieder auf Kosten der Beschäftigten gehen, verweigern die Arbeiter ihre Mitwirkung an einer betrieblichen Innovationspolitik und sehen bereits im Widerstand zugunsten des ›Bestehenden‹ einen ›Fortschritt‹.« (S. 555)

Zum Beispiel die betrieblichen Arbeitskreise »Alternative Fertigung« sind nun gerade Beschäftigteninitiativen, die aus diesem Konservatismus heraustreten, offensiv eine neue gesellschaftliche und betriebliche Bewertung ihrer Arbeit vertreten und ihre vom Betrieb nur einseitig genutzte Kompetenz zur Verfügung stellen. Diese Arbeitskreise sind Ausdruck für eine - und das muß doch einmal ganz deutlich gesagt werden - von niemand angenommene, nicht abgeforderte und auch nicht zugestandene Fähigkeit der Produktkenntnis und -verantwortlichkeit. Die Frage lautet in erster Linie nicht, wie ingenieurstechnisch detailliert und kurzfristig

marktgängig ihre Produktvorschläge sind, sondern wie diese, nur an einem Zipfel sichtbar gewordenen Fähigkeiten systematisch entwickelt und gesellschaftlich, aber auch betrieblich genutzt werden können. Ihre betriebliche Nutzung kann meines Erachtens nur bei Überwindung des arbeitspolitischen Konservatismus des Managements (tayloristische Arbeitsorganisation, Trennung von betrieblicher und gesellschaftlicher Rationalität) gelingen. Produktkonversion ist hierfür ein interessanter Prüfstein: Die Prüfung oder sogar Übernahme einzelner Produktvorschläge durch die Unternehmensleitungen ist noch keine andere Arbeitspolitik – das wäre erst die Anerkennung der dahinterstehenden sozialökologischen Ziele und des veränderten Rollenverständnisses der Arbeitskreismitglieder.

In der Rüstungsindustrie stellt sich eine solche gesellschaftliche Orientierung des einzelnen Beschäftigten und des Unternehmens verschärft. Inga Thorsson hat mit Recht darauf hingewiesen, daß Rüstungsproduktion als Teil eines sicherheitspolitischen Konzepts immer auch eine persönlich-moralische, politische Dimension beinhaltet. Nimmt man diese persönlich-moralische Dimension ernst, die einen persönlichen Verhaltens- und Entscheidungsspielraum auch im Betrieb erfordert, so müßte für die Beschäftigten der Rüstungsindustrie ein persönlicher Anspruch auf eine alternative produktive Funktion im selben Betrieb geschaffen werden. Die Parallele zu Wehrdienstverweigerung und Zivildienst erscheint mir nicht abwegig zu sein.

Abschließend möchte ich bezüglich der Technologiediskussion in anderer Weise auf die USA verweisen, die gern zum Vorbild herangezogen werden. Eine von Präsident Reagan zur Wettbewerbslage der High-Tech-Industrie eingesetzte Kommission hat unter Leitung des Hewlett-Packard-Chefs John Young 1985 als entscheidende Defizite festgestellt, daß

- erstens die Amerikaner zu viel Geld in die militärische und zu wenig in die zivile Forschung investieren und
- zweitens die Amerikaner nach wie vor in dem Freund-Feind-Denken zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern befangen sind und zu wenig den sozialen Konsens am Arbeitsplatz suchen. (Handelsblatt vom 12. 3. 1985)

Vielleicht sind Befunde von dieser Seite ein geeigneter Verstärker, um die Überlegung zu einem neuen Sozialmodell seitens Staat, Unternehmensleitungen und Gewerkschaften voranzutreiben.