

Hildebrandt, Eckart

Article — Digitized Version

Zwischen Bestandssicherung und Gestaltung: Thesen zu Managementstrategien und industrielle Beziehungen

Mitbestimmung: Magazin der Hans-Böckler-Stiftung

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1989) : Zwischen Bestandssicherung und Gestaltung: Thesen zu Managementstrategien und industrielle Beziehungen, Mitbestimmung: Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, ISSN 0723-5984, Berg-Verlag, Bochum, Vol. 35, Iss. 7, pp. 367-369

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122757>

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>.

Eckart Hildebrandt*

Zwischen Bestandssicherung und Gestaltung

Thesen zu Managementstrategien und industrielle Beziehungen

I. Das Thema Managementstrategie hat für die gewerkschaftliche Diskussion wohl deshalb auch einen so hohen Stellenwert, weil davon ausgegangen wird, daß *Managementstrategien zentrale Vorgaben für Gewerkschafts- und Betriebspolitik setzen*. Bezieht sich Gewerkschaftspolitik auf der einen Seite auf die Grundinteressen der Arbeitnehmer nach Beschäftigung, stabilem Einkommen, qualifikationsgerechter und gesundheitsverträglicher Tätigkeit, so wird sie auf der anderen Seite immer auch als Reaktion auf dominante Unternehmensstrategie verstanden. Die gängige Definition von Gewerkschaftspolitik macht dies deutlich: Umverteilung zwischen Löhnen und Unternehmensgewinnen, Eingrenzung der Verfügungsmacht der Unternehmen über Leistung, Zeitdisposition etc., Kontrolle der Technikentwicklung und des Technikeinsatzes sowie nachträgliche Korrektur seiner sozialen Folgen.

Entsprechend dieser Orientierung von Gewerkschaftspolitik an den Entwicklungspfaden der gesellschaftlichen Produktion haben sich in den letzten Jahrzehnten auch die Hauptfelder von Gewerkschaftspolitik gewandelt:

- das stark quantitative Wachstum nach dem Zweiten Weltkrieg ließ die Gewerkschaften den Schwerpunkt auf Beschäftigung und Lohnsteigerung legen;
- die Rationalisierungswelle ab Ende der sechziger Jahre steigerte die Bedeutung des Rationalisierungsschutzes, der Bestandssicherung und des Erhalts qualifizierter Arbeitsplätze (HdA-Programm);
- die massiven Automatisierungs- und Reorganisationsanstrengungen mit dem Ziel möglichst weitgehender Ersetzung von Arbeit in den siebziger Jahren machten eine offensive Arbeitszeitpolitik notwendig (Tarifverträge zur Arbeitszeitverkürzung);
- die Flexibilisierung der Produktion in den achtziger Jahren erfordert vielfältige Maßnahmen, um der Individualisierung und Deregulierung von Arbeitsverhältnissen entgegenzuwirken, gleichzeitig aber neuen Orientierungen und Interessenlagen der verschiedenen Beschäftigtengruppen gerecht zu werden.

Bilanziert man die Ergebnisse der Gewerkschaftspolitik in diesen verschiedenen Politikfeldern, so zeigt sich, daß die DGB-Gewerkschaften in der Bundesrepublik – insbesondere im internationalen Vergleich – eine erfolgreiche, die Managementpolitik ergänzende und korrigierende Politik

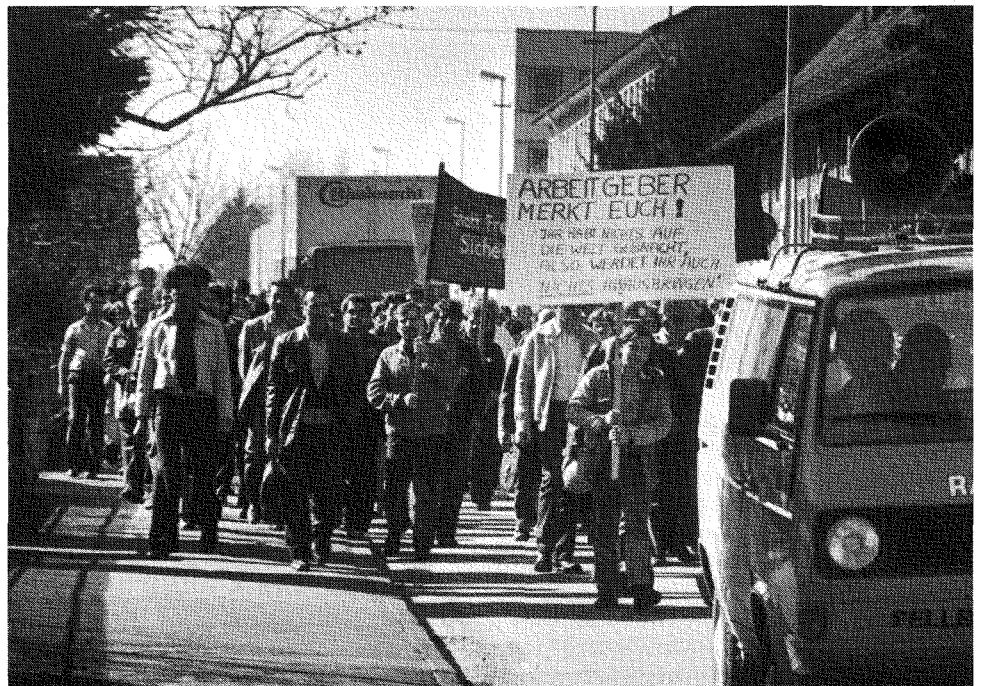
gemacht haben. Bei dieser Einschätzung muß man sich nur vor Augen halten, was passiert wäre, wenn sich die Unternehmenseite mit verschiedenen Strategien durchgesetzt hätte, zum Beispiel:

- der Personalpolitik des Heuerns und Feuerns in der Krise,
- der Dequalifikation von Facharbeiterbelegschaften, indem zum Beispiel Angelernte an NC- und CNC-Maschinen gestellt werden;
- die Reduktion des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf kostensparende Maßnahmen.

und Unternehmensmitbestimmung) sowie der hohe Grad von Verrechtlichung von Funktionen und Verfahren und die Delegation auf spezielle Instanzen.

In den letzten Jahren haben sich unterhalb dieses allgemeinen gesellschaftlichen Konsenses einige neue Politiken herausgebildet, die die Existenz betrieblicher Interessenvertretung auf unterschiedliche Weise gefährden:

- a) Die Zergliederung von Unternehmen in kleine Betriebseinheiten und damit die Schwächung und Zersplitterung der Interessenvertretung. Gleichzeitig die Zergliede-



Von daher nimmt es nicht wunder, daß der produktive Beitrag der Gewerkschaften in der Bundesrepublik gesellschaftlich anerkannt ist. Das gilt auf der Ebene des Betriebs mit der unbestrittenen Etablierung der Betriebsräte, auf der Ebene des Unternehmens mit der Etablierung der Unternehmensmitbestimmung und auch auf der nationalen Ebene, auf der die Gewerkschaften eine der maßgeblichen Stimmen im gesellschaftlichen Diskurs sind.

II. *Managementstrategie* ist neben der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und der Weiterentwicklung der Produktion gleichzeitig immer auch eine *Politik der Kontrolle und Eingrenzung von Gewerkschaftsmacht*. Im bundesdeutschen Modell ist diesbezüglich die Kontrolle von institutionalisierter Interessenvertretung durch Bindung an den Betrieb charakteristisch (Betriebsverfassungsgesetz

der Belegschaften in Gruppen mit sehr unterschiedlicher Betriebs-Anwesenheit, unterschiedlichem Status und sehr unterschiedlichen Interessenlagen, und das heißt eine Ausdifferenzierung der potentiellen Mitgliederbasis der Gewerkschaften.

- b) Versuche, die Interessenvertretung im Betrieb durch Vertreter der Arbeitnehmer dadurch überflüssig zu machen, daß von der Unternehmensleitung eine mehr fürsorgliche Politik in Form von Sozialleistungen, Statuszuweisungen und Beteiligungsangeboten verstärkt wird. Das heißt der Versuch der Verlagerung der Interessenvertretung durch abgesicherte Vertreter zurück auf einzelne Beschäftigungsgruppen bzw. Individuen.

* Wissenschaftszentrum Berlin, Forschungsschwerpunkt Technik – Arbeit – Umwelt.

c) Eine Politik der systematischen *Ausschließung* von Interessenvertretungsinstanzen durch Desinformation, Behinderung, Kündigung von Betriebsräten etc.

Diese partiellen, aber beständigen Strömungen im „Unternehmerlager“ verkennen den Beitrag der Arbeitnehmerinteressenvertretung und verursachen eine beständige Bedrohungssituation. So ist es nicht verwunderlich, daß in der gewerkschaftlichen Diskussion häufig nur diese Gegenstrategien des Managements gesehen werden und nicht das widersprüchliche Verhältnis der beiden Pole von Gewerkschaftspolitik: einerseits produktiver Beitrag zur Entwicklung der gesellschaftlichen Produktion, andererseits Gegenmacht gegen Schwächungsstrategien der Unternehmen. Dieses widersprüchliche Verhältnis zueinander findet sich auf beiden Seiten auch in der Trennung zwischen „klassenkämpferischer“ Verbandsprogrammatisik einerseits und betrieblicher Pragmatik andererseits wieder. Dabei darf nicht übersehen werden, daß in dieser Auseinandersetzung nur die gewerkschaftliche Seite existentiell gefährdet ist.

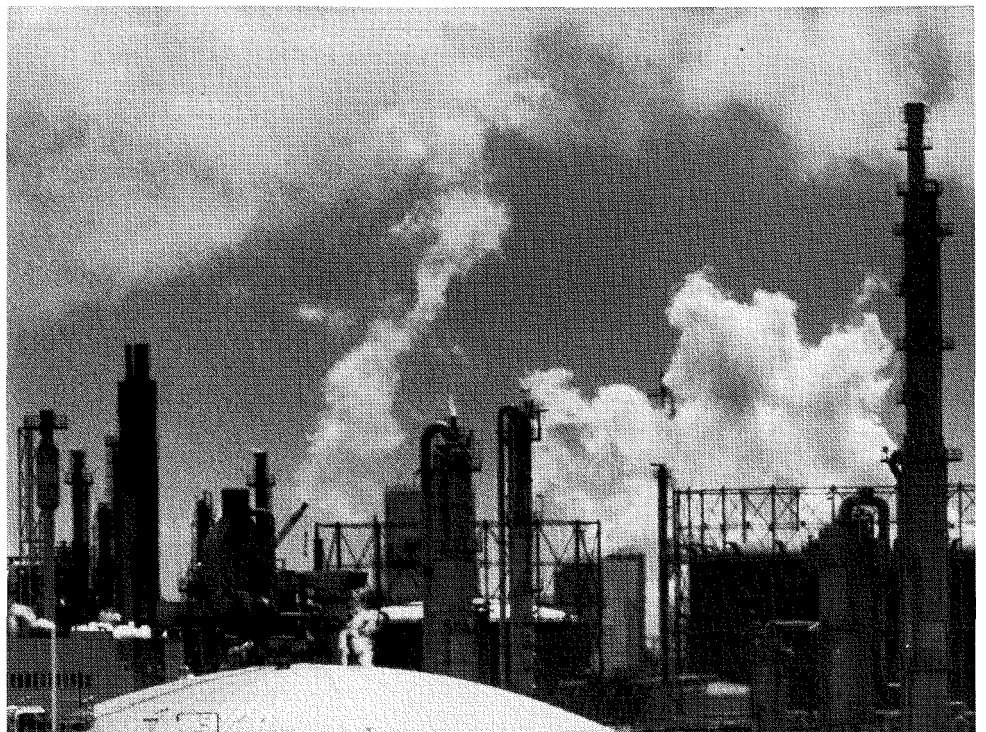
Die Fähigkeit der Gewerkschaften, Organisierung und Interessenvertretung aufrechtzuerhalten und einen gestaltenden Beitrag zu leisten, ist je nach Wirtschaftsbereich und Betriebsgröße sehr unterschiedlich und verhindert, daß gleiche Problembezüge der Gewerkschaftspolitik in den verschiedenen Sektoren existieren. Im Gegenteil entsteht die Gefahr der selektiven Politik, der Stärkung einzelner Gruppen und Bereiche auf Kosten von anderen.

III. Das begründeterweise verkürzte Bild der Gewerkschaften von Managementstrategien führt u. a. zu dem Mißverständnis, daß Unternehmenspolitik überinterpretiert wird als plandeterminiert, rational, durchsetzungsfähig und widerspruchsfrei. Eine Sichtweise, nach der Unternehmen ihre Ziele klar definieren, ihre Maßnahmen durchsetzen und damit all ihre politischen und sozialen Problemlagen bestimmen, versperrt den Blick darauf, daß eine Reihe von fundamentalen gesellschaftlichen Umbrüchen stattgefunden hat, die *auch die Unternehmen vor völlig neue Anforderungen stellen*, die sie nicht umstandslos bewältigen können, als da sind:

- Veränderungen der Weltmarktkonkurrenz durch das Auftreten neuer produktiver Anbieterländer,
 - radikale Veränderung und Politisierung der Umweltproblematik,
 - die Herausbildung eines in seinen Grundzügen neuen, systemischen Rationalisierungstyps,
 - neue Anspruchshaltungen und Regelungsnotwendigkeiten bei alten und neuen Beschäftigungsgruppen (Frauen, Angestellte, Ausländer, geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, neue Selbständige),
 - neue und zunehmende Gefälle in der Wirtschaftsstruktur zwischen den Regionen national und international.

Diese Herausforderungen sind von den Einzelunternehmen in den Regionen nicht mit alten Orientierungen und Instrumenten zu bewältigen, sondern begründen Suchprozesse nach neuen und alternativen Lösungsvorschlägen, erfordern die Kooperation verschiedener Interessengruppen und neue Kompromisse zwischen den Beteiligten.

Trotz Weiterbestehens der betrieblichen Machtasymmetrie zwischen Unternehmens-eigner, Management und Beschäftigten eröffnen sich hier *breitere Interventionsmöglichkeiten* auch für Betriebsräte und Beschäftigtengruppen, Möglichkeiten von zeitlich und sektoral begrenzten „Modernisierungspaketen“ zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen. In den neuen Produktionskonzepten und Teilnehmungsangeboten der Unternehmensleitungen drückt sich die



Angewiesenheit auf engagiertes und qualifiziertes Arbeitsverhalten auch jenseits standardisierter Tätigkeitsbeschreibungen aus. Dies führt allerdings zu einer bereits vielfach beobachtbaren *Verbetrieblichung und Segmentierung* von gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Daraus ergeben sich zwei grundlegende Fragestellungen, die zukünftige Gewerkschaftspolitik zentral beschäftigen werden:

- die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Unternehmenspolitik und
- die Frage nach der Notwendigkeit neuer gesellschaftlicher Bezüge von Gewerkschaftspolitik über den Einzelbetrieb hinaus.

IV. Die gewerkschaftlichen Möglichkeiten, mit einer offensiven Betriebspolitik die Chancen kooperativer Unternehmenspolitik zu nutzen, sind durch die weitgehende *Blokierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik* zur Zeit noch versperrt. Gründe sind einmal

das weitverbreitete Mißtrauen gegenüber der betrieblichen Basis und das Interesse der Gewerkschaftszentralen, betriebliche Vereinbarungen gerade im Bereich kooperativer Unternehmenspolitik unter Kontrolle zu halten. Das Experimentieren auf betrieblicher Ebene, das Finden von neuen Strategien in neuen Regelungsbereichen wurde bisher wenig unterstützt, verwiesen wird auf die Gefahr, daß die betrieblichen Interessenvertretungen ausgespielt, hintergangen oder über den Tisch gezogen werden. Gleichzeitig sind die Gewerkschaften nur schwer in der Lage, Positionen und Forderungen von Betriebsräten großer Unternehmen zu hinterfragen, die lokale und regionale Gewerkschaftspolitik dominieren und die häufig genug eine protektionistische und traditionalistische Politik verfolgen.

Die Zukunftskongresse der IG Metall haben sich der Erkenntnis geöffnet, aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Konstellation neue Problemlösungen angedacht, breitere Kooperations- und Beteiligungsmöglichkeiten auch im Unternehmensbereich zu ergreifen, um erhebliche Möglichkeiten der Arbeitsanreicherung und betrieblichen Gestaltung zu nutzen. Das würde auch bedeuten, Unternehmerangebote zur Beteiligung offensiv einzufordern, und zwar über eine betriebliche Mobilisierung und über eine Stärkung der Fähigkeiten zur Eigeninteressenvertretung der Beauftragten auf betrieblicher, auf Abteilungs- und Einzelarbeitsplatzebene. Die Formalisierung in erweiterten Mitbestimmungsrechten kann nicht Voraussetzung, sondern höchstens Resultat dieser Mobilisierung sein.

Die derzeit häufig vorzufindende Einbindung von Betriebsräten im Unternehmenspolitik qua Institution ist immer weniger Erfolgsgarantie, sondern dazu bedarf es

zunehmend einer Fundierung von Einflußpositionen durch betriebliche Gestaltungskompetenz und Mobilisierung. *Der politisch-institutionelle Einfluß von Betriebsräten ist durch Gestaltungskompetenz neu auszufüllen.*

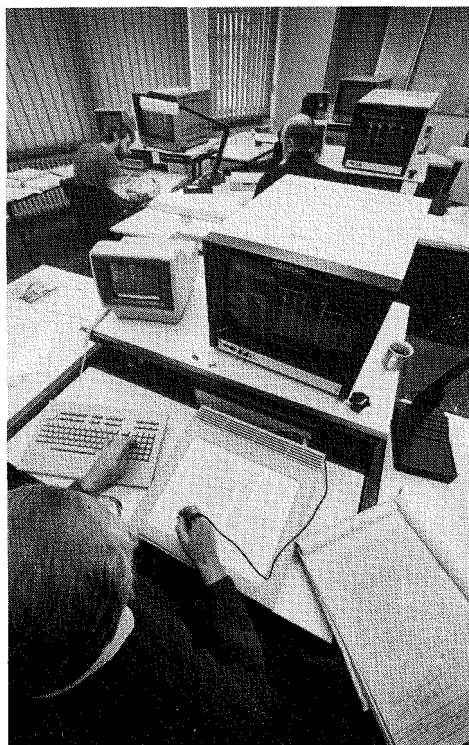
Die neuen gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen und an Betriebspolitik haben auch zu der Notwendigkeit einer *Neudefinition von betrieblicher Interessenpolitik* in verschiedenen Feldern geführt:

- Länge, Lage und Verteilung von Arbeitszeit,
 - Lohnsysteme und Leistungskontrolle,
 - Ausbildung und kontinuierliche Weiterbildung,
 - Kooperationsbeziehungen im Betrieb.
- Parallel dazu hat sich die *Notwendigkeit der Neudefinition von betrieblichen Politikformen* herausgebildet. Neu zu bestimmen sind
- die Möglichkeiten und Grenzen paritätischer Gremien im Betrieb;
 - das Verhältnis von institutioneller Interessenvertretung und Eigeninteressenvertretung am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsgruppe;
 - die Repräsentanz der verschiedenen betrieblichen Gruppen im Betriebsrat;
 - die Kooperation von betrieblichen

Interessenvertretern mit externen Experten. Auch die traditionellen Politikfelder der Betriebsräte sind somit in einem grundsätzlichen Umbruch begriffen. Besitzstandssicherung ist nur durch Neudefinition von Interessenvertretungspolitik möglich. Diese Neudefinition beinhaltet auch, gewerkschaftliche Interessenvertretung gleichzeitig immer als einen produktiven Beitrag zur gesellschaftlichen und betrieblichen Entwicklung zu verstehen und zu vertreten. Machtentfaltung kann immer weniger über die Verteidigung alter Positionen stattfinden, sondern immer mehr durch Alternativ- und Gestaltungsvorschläge zu aktuellen Umstrukturierungsprozessen. Solche Alternativen werden immer insoweit ambivalent sein, als sie Beiträge zur Gestaltung von Beschäftigungslagen, Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen der Zukunft sind und damit die Gewerkschaft in die Verantwortung hineinnehmen – nicht so sehr in die Verantwortung für einzelne Unternehmensentscheidungen, sondern mehr als gesellschaftliche Verantwortung im Betrieb. Keine Vorschläge zu machen unter Verweis auf die Risiken würde von vornherein den Verzicht auf Einfluß bedeuten und die Verantwortungslosigkeit tolerieren.

V. Zur Frage nach der Notwendigkeit neuer gesellschaftlicher Bezüge muß man feststellen, daß Gewerkschaftspolitik in den letzten Jahrzehnten in mehreren Feldern einen *breiten Rückzug aus der Gesellschaft* erlitten hat. Das gilt für den Abbau gemeinschaftlicher Unternehmen, die ja einmal zur Verbesserung der Lebenslage der am schlechtesten versorgten Bevölkerungsgruppen aufgebaut worden waren; die Verringerung der in die Öffentlichkeit hineinwirkenden Gewerkschaftspresse und des Ver-

lagswesens; die Ausdünnung der gewerkschaftlichen Präsenz in der Fläche durch die DGB-Strukturreform. Die Arbeitsteilung mit der sozialdemokratischen Partei ist in einem Erosionsprozeß begriffen; es gibt keine einzelne Partei mehr, die weitgehend und durchgängig gewerkschaftliche Positionen im politischen Raum vertritt; einzelne fortgeschrittene Positionen und Utopien zur Zukunft des Arbeitslebens finden sich bei einer Vielzahl von Organisationen unterschiedliche Ausprägung. Die neuen Themen, die in den letzten Jahrzehnten maßgeblich die Arbeitswelt beeinflusst haben, haben sich nicht im betrieblichen Bereich formiert, sondern im gesellschaftlichen Bereich. Weiterhin hat die Bedeutung technischer Großprojekte entscheidend zugenom-



men, die mit staatlicher Vorfinanzierung angeschoben werden (Technologieentwicklung, Informationsnetze, Vor- und Entsorgungnetze), die zunehmend betriebliche Entscheidungen vorprägen und massive Risiken in sich bergen. Die Gewerkschaftsbewegung hat viel an Zugriff auf die Lebenswelt und auf eine wachsende Zahl von Arbeitnehmergruppen verloren. Sie kann nicht mehr automatisch davon ausgehen, eine führende Rolle bei der Formulierung lebensweltlicher Interessen und bei der Durchsetzung von diesbezüglichen Verbesserungen einzunehmen. Wesentlich im Bereich der Arbeitslosigkeit ist den Gewerkschaften mit ihrer Politik der Arbeitszeitverkürzung ein tiefgehender Eingriff in die gesellschaftliche Regulierung des Arbeitsmarktes gelungen. In anderen Bereichen, zum Beispiel gegenüber dem Zusammenbruch des Gesundheitswesens und der sozialen Versorgung, der Umweltgefährdung und den zunehmenden regionalen Ungleichgewichten, ist ihr dies bisher nicht gelungen.

Hier ist eine intensive Diskussion darüber zu führen, in welcher Weise die Gewerkschaften in diese neuen Themenfelder und Politikbereiche aktiv intervenieren sollen und inwieweit sie sich notwendigerweise auf den traditionellen Kernbereich von Zuständigkeiten beschränken.

Für ein Engagement in den neuen Problemfeldern sprechen insbesondere zwei Argumente: Das erste liegt im Versagen der zuständigen Instanzen zum Beispiel im Umweltschutz und bei den Regional- und Branchenentwicklungen, die den Gewerkschaften nicht das Argument offenlassen, daß sie dafür nicht zuständig seien. Die Lebensverhältnisse der Arbeitsbevölkerung werden inzwischen so massiv von regionalen Lebenssituationen bestimmt, daß eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik ohne perspektivischen, planenden Zugriff auf diese Bereiche sich zunehmend marginalisiert.

Das zweite wichtige Argument besteht darin, daß Betriebspolitik mehr denn je eines *Korrektivs* durch eine gesamtgesellschaftliche und regionale Perspektive bedarf. Betriebspolitik steht immer unter dem Druck der Erpreßbarkeit durch die Unternehmensleitung und ist befangen in einer einseitigen Entwicklungslogik, die auf einzelbetrieblicher Rentabilität und Überlebenskalkulation beruht. Wenn ein solcher verstärkter gesellschaftlicher Bezug nicht entwickelt wird, gerät die Gewerkschaft in Gefahr, in Einzelbereichen rückschrittliche Positionen einzunehmen (exemplarisch die Erpreßbarkeit mit dem Arbeitsplatzzerhalt-Argument), und es besteht die Gefahr der gesellschaftlichen Randständigkeit jenseits von Managementstrategien und von antigewerkschaftlichen Programmen konservativ-liberaler Prägung. Die neuen gesellschaftlichen Problemlagen haben die Notwendigkeit von strategischen Vorgaben über einzelgewerkschaftliche und regionale Grenzen hinaus verstärkt, das heißt eine konzeptionelle Stärkung des DGB. Vergleichbar mit den Umbrüchen in der betrieblichen Arbeitspolitik befinden sich die Gewerkschaften auch im Bereich gesellschaftlicher Gestaltung inzwischen im Zugzwang. Der Verlauf der Diskussion um flexible Arbeitszeit hat gezeigt, wie wichtig es ist, Begriffe frühzeitig und offensiv mit eigenen Konzepten zu besetzen, und wie schwierig es ist, im nachhinein solchen „Themenraub“ rückgängig zu machen.

Weiterhin gibt es eine Notwendigkeit der Stärkung der regionalen Präsenz und damit die Entwicklung der Fähigkeit, *heterogene Bündnisse* mit Kräften auch außerhalb der Arbeiterbewegung (insbesondere Bürgerinitiativen und Kirchen) einzugehen, über die erst gesellschaftlicher Druck entfaltet werden kann und über die dann auch auf Einzelunternehmen und Betriebe Druck ausgeübt werden kann. Solche heterogenen Bündnisse machen dann auch erst punktuelle betriebliche Bündnisse mit Unternehmensleitungen sinnvoll und begrenzen die Möglichkeiten von Fehlorientierungen, zu denen Co-Management führen kann.