

*TEIL V*

*SPEZIELLE PROBLEME*



---

## 14. Die Rolle der Gewerkschaften bei qualifizierender Arbeitsgestaltung

Andreas Drinkuth<sup>1</sup> und Ralf Krügel<sup>2</sup>

---

Die Verfechter neuer Produktionskonzepte wie *lean production* behaupten, die Menschen stünden nun im Mittelpunkt, seien der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Manager argumentieren, es gebe gleichgerichtete Interessen mit den Beschäftigten, deren Beteiligung Ausdruck dafür sei. Für die Gewerkschaften stellt sich die Frage, inwieweit in der Praxis dieser Anspruch eingelöst werden wird und ob es sich tatsächlich um demokratischere Modelle handelt, die die Verfügungsgewalt des Kapitals über die lebendige Arbeit wenigstens mindern.

Neue Produktionskonzepte können aus der Sicht des Managements nur Projekte der Ökonomisierung der Betriebe, also Rationalisierungsprojekte sein. Wenn tatsächlich ein Wandel eingetreten ist, der die Beteiligung der Interessenvertretung an solchen Rationalisierungsprojekten rechtfertigt, stellt sich die Frage: Sind die Interessenvertretungen kompetent im Aushandeln entsprechender Interessenspositionen in Beteiligungsprozessen? Können sie Arbeit und Technik gestalten und unterhalb der Schwelle der offenen Machtprobe unterschiedliche soziale und wirtschaftliche Interessen auf einer *legitimen*, sachlich und sozial gerechtfertigten Position vereinen?

## Veränderte Rahmenbedingungen

Mit den 60er Jahren begann eine allmähliche Veränderung der Kundenwünsche, wodurch neue Anforderungen auf die Betriebe zukamen:

- mehr Typen und mehr Varianten
- höhere Termintreue und schnellerer Modellwechsel
- verbesserte Qualität

Ein sich ausdifferenzierender Anspruch an den Gebrauchswert der Produkte verband sich mit gehobenen Ansprüchen an die Qualität und – aufgrund der internationalen Konkurrenz – mit hohem Zeitdruck und modischem Verschleiß der Produkte.

Im System der tayloristischen Fabrikorganisation führte das zu immer schärferen Problemen, die man – so die große Hoffnung der 80er Jahre – mit Hilfe von EDV in den Griff bekommen würde:

- logistische Probleme der Typen- und Variantenbeherrschung
- zeitliche Probleme bei der Produktentwicklung zwischen Konstruktion und Produktanlauf (time-to-market, pay-off)
- Qualitätsprobleme durch die Ersetzung vermeintlich unzuverlässiger Menschen durch vermeintlich zuverlässige und präzise Maschinen

Dieser Weg einer Rationalisierung, der von der technischen Machbarkeit her gedacht und auch tatsächlich strukturiert wurde, ist in eine Sackgasse geraten. Das Leitbild der menschenleeren Fabrik des CIM-Konzeptes ist *im Moment* nicht zu realisieren, denn der *gegenwärtige* Stand der Technik ist nicht beherrschbar: weder von der Seite der Kosten noch von der Seite der Menschen (einschließlich des Managements).

Die gegenwärtige Inkompetenz der Organisation entsprang dem Versuch, die Technik an den Problemen der Arbeit vorbeizuzorganisieren. Die *kompetente Organisation* wird das Ergebnis eines Prozesses sein, in dem die verlorengegangene Kompetenz der Betriebe wiederhergestellt wird.

Darüber hinaus müssen wir feststellen, daß die Produkte zunehmend in Frage gestellt werden. Die Krise des Autos z.B. ist eingebettet in einen gesellschaftlichen Diskurs über Mobilität und Ökologie, in dem in einem größeren Zusammenhang kompetente Organisation geschaffen werden soll.

## **Humanorientierung statt Technikorientierung**

Bei zunehmend mehr Unternehmen findet auf diesem Hintergrund ein Wechsel der Blickrichtung von der Technik auf den Menschen statt. Bei ihnen steht tatsächlich der Mensch im Mittelpunkt der Rationalisierungsprozesse: Alle Beschäftigten werden zu Subjekten des Rationalisierungsprozesses gemacht. Über verschiedene Beteiligungsformen sollen sie an der Rationalisierung mitarbeiten. Aus Unternehmenssicht – so B. Wilhelm von VW – geht es um “das bewußte, d.h. ‘geistige Besitzergreifen’ der neuen Fabrik durch die Mitarbeiter”<sup>3</sup>.

Das ist gegenwärtig der entscheidende Bruch gegenüber dem vorherigen Zustand.

Für die strategische Orientierung der Interessenvertretungen sind entscheidende Fragen:

- Haben wir es wieder einmal mit einer *zeitlich befristeten* Phase zu tun, in der eine Anpassung der “Humanressourcen” an den Stand der Technik (Beherrschung komplexer Maschinensysteme) stattfindet?
- Wird das Mitdenken am Arbeitsplatz für eine Übergangsfrist gefordert, oder gehört es zu den zukünftigen Standards der Arbeit?
- Handelt es sich um einen dauerhaften Bruch mit dem tayloristischen Produktionskonzept?
- Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es, um die Interessen der Beschäftigten wahrzunehmen?

Die Antworten auf diese Fragen werden davon abhängen, welche Konzepte von Produktivität für die 90er Jahre und das beginnende 21. Jahrhundert verfolgt werden. Für die Gewerkschaft liegt die Antwort nahe: den dauerhaften Bruch mit dem Taylorismus in den Betrieben herbeiführen und neue Leitbilder für die Gesellschaft diskutieren. Ziel sind neue Standards der Arbeit und neue gesellschaftliche Standards, insbesondere wie sie etwa die IG Metall formuliert hat:

- Attraktive Arbeit
- Technik als Werkzeug
- Ökologisch produzieren und umweltverträgliche Produkte herstellen
- Soziale Gerechtigkeit und soziale Verantwortung

### Das Ende des traditionellen Betriebes in Sicht

Der internationale Konzern Asea-Brown-Boveri, ABB, zerlegte seinen schwedischen Teil mit 46'000 Beschäftigten in 160 mittelständische Unternehmen, die unter dem Dach einer Holding zusammengefaßt sind. Angestrebt werden selbständige "Einheiten" von ca. 300 Beschäftigten. Diese Unternehmensstrukturierung kann als beispielhaft für die gegenwärtige Entwicklung gelten.

Die Koordinierung solcher "Einheiten" geschieht über die Vorgabe globaler strategischer Ziele, die lokal umgesetzt werden sollen. Die Holding strukturiert Prozesse über Ziele, die durchgängig und wechselseitig für alle "Einheiten" gelten und die von jeder "Einheit" auch gegenüber der Konzernleitung geltend gemacht werden können.

Diese Prozeßorientierung vermindert soziale wie betriebswirtschaftliche Bindungskräfte, die die alten Konzerne zusammenhielten. Die Solidarität der Mannschaften oder interne Ausgleiche von verlustreichen Betriebsteilen werden in der alten Weise nicht mehr weiterbestehen. Was gegenwärtig als Veränderung der Fertigungstiefe von Fabriken diskutiert wird, ist in den neuen Gebilden kein Thema mehr. Die Grenze zwischen drinnen und draußen besteht nicht mehr: Aufträge werden ausgeschrieben; allerorten gibt es nur Kunden und Lieferanten. Bei solchen Gebilden von "Betrieb" zu sprechen, wäre verfehlt. In Analogie zur naturwissenschaftlich-mathematischen Chaostheorie nennt Warnecke vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung, IPA, diese Gebilde *Fraktale Fabrik*<sup>4</sup>: sich selbst organisierende und weiterentwickelnde Einheiten (eben die Fraktale), die einander in Aufbauorganisation und Zielsetzungen ähnlich sind.

Zu den "Ordnungskriterien der Strukturbildung" der fraktalen Fabrik gehören "Lern- und Erfahrungsprozesse". Nur eine "*lernende Organisation*" (Wildemann) kann eine *kompetente Organisation* werden.

Methoden der kontinuierlichen Zielverfolgung und Methoden der kontinuierlichen Überwachung der Zielerreichung sind Machtinstrumente mit ganz neuer Reichweite und Wichtigkeit für die Fraktale. Die lokale Umsetzung globaler Ziele wird mit der Leistungserbringung und den Entgelten der einzelnen Beschäftigten und Gruppen gekoppelt. Die Produktivität einzelner Fraktale und damit ihre Existenz stehen schneller und widerstandsloser zur Disposition.

Die durchaus als positiv zu bewertenden Tendenzen zu mehr Selbstbestimmung werden – ohne neue Regulierungen durch Gesetze und Tarifverträge – begleitet von einem steigenden Risiko des sozialen Absturzes des einzelnen oder ganzer Fraktale.

### **Umsetzung im KVP**

Die Umsetzung der Selbstbestimmung aus Sicht des Unternehmens erfolgt im Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß der Produktivität (KVP).

Durch ihn sollen die Erfahrungen der Beschäftigten mit Werkstoffen, Produkten, Arbeitsabläufen usw. genutzt werden. Dieses Produktions- und Erfahrungswissen soll ständig in enger Beziehung zum Arbeitsprozeß

- ergänzt und vergrößert werden,
- an andere Beschäftigte weitergegeben und
- praktisch zur Verbesserung der Produkte und der Arbeitsprozesse angewandt werden.

Es liegt nahe, diese Aufgabe Gruppen und Teams zu übertragen, denn hier gilt  $4 \times 1 = 5$ : Das Team ist produktiver als die einzelnen. Das gilt für die Ideen wie für die Abschätzung der Wirkungen. Die räumlichen und zeitlichen Auswirkungen ihrer Verbesserungsvorschläge können aber auch von den Teams nicht immer vorhergesehen werden. Die kontinuierliche Innovation in kleinen Schritten vermindert für die Betriebe das Risiko großer Sprünge, wie wir sie aus dem tayloristischen Produktionskonzept kennen. Es stellt sich die Frage, ob in diesen KVP von der Interessenvertretung der Unternehmensseite Mechanismen eingebaut werden müssen, z.B. durch Betriebsvereinbarungen, die kontinuierlich die eingebrachten Leistungsbestandteile honorieren und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Pflicht (und nicht nur zur Kür) erklären.

Durch KVP sollen die Beschäftigten selbst die Rationalisierung vorantreiben. Sie selbst sollen die Verschwendung im Betrieb angehen: unproduktive Wegezeiten, Ausschuß und Nacharbeit, Rüstzeiten, Werkzeug- und Maschinenverschleiß, Hilfsmittelverbrauch usw.

Voraussetzung für KVP ist die Gestaltungskompetenz der Beschäftigten. Sie besteht aus

- fachlichen Qualifikationen, um Verschwendungen Störungen, Fehler und Probleme zu erkennen und zu beseitigen.

- sozialer Kompetenz, um die Kommunikation in der Gruppen und zu anderen Gruppen zu regeln.
- Handlungsspielraum, um die Verbesserungen auch tatsächlich vorbereiten und durchführen zu können.

Das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung ähnelt dem KVP, doch ist der KVP ein unternehmerisches Konzept, das von übergeordneten Strategien der Unternehmensstrukturierung bestimmt wird und nicht von Wertvorstellungen bezüglich Mensch und Arbeit geprägt ist.

Im KVP werden die Beschäftigten von Objekten zu Subjekten der Rationalisierung: Sie sind nicht mehr nur Gegenstand, sondern Subjekte, Handelnde, der Rationalisierung. (Gleichwohl bleiben sie Objekte des Verwertungsprozesses.)

Damit werden zwingende Mitbestimmungs- und Reklamationsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz und nach geltenden Tarifverträgen ausgehebelt. Gleichzeitig aber sehen viele Beschäftigte in den neuen Gestaltungsmöglichkeiten für sich zu Recht eine Chance, ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

### **Auflösung der Betriebsverfassung?**

In den vergangenen Jahrzehnten ist mühsam eine Betriebsverfassung geschaffen worden, in der die Beziehungen von Kapital und Arbeit geregelt wurden. Tarifverträge, Betriebsverfassungsgesetz und die repräsentative Interessenvertretung durch die gewerkschaftlichen Vertrauensleute (in unserem Fall: Vertrauensmänner und -frauen und Betriebsratsmitglieder, die der IG Metall angehören) bilden im Betrieb das Dreieck der industriellen Beziehungen, in dem für die einzelnen Beschäftigten bislang gut gesorgt wurde und eine selbständige Aktivität nur in Ausnahmesituationen notwendig war.

Diese industriellen Beziehungen werden in ihren Grundfesten erschüttert in dem Moment, wo

- die Auflösung der Betriebe im Sinne der Fraktalen Fabrik stattfindet und
- die Individuen zu Subjekten der Rationalisierung (gemacht) werden und damit eine neue Ebene der Interessenaushandlung von den Unternehmern in die Betrieben eingebracht wird.

Zu der repräsentativen Interessenvertretung werden eine starke Eigeninteressenvertretung der einzelnen Beschäftigten und er-



weiterte Kompetenzen von Teams und Gruppen hinzutreten. In den industriellen Beziehungen sind für diese neue Interessenvertretung weder Strukturen, Politikformen oder Arbeitsweisen noch ihr Verhältnis zur repräsentativen Interessenvertretung entwickelt worden. Es kommt zu einer Konkurrenz bei der Gestaltung von *KVP-fähigen* Arbeitsbedingungen.

Die "betriebliche" Interessenvertretung muß in neuer Weise bestimmen,

- wessen Interessen sie vertritt,
- welche Interessen sie vertritt und
- welches ihr Regelungsgegenstand ist.

Zwischen den Teams und Gruppen wird es – über die derzeit schon bestehende Ausdifferenzierung von Interessen der Beschäftigten – zunehmend unterschiedliche Interessen geben und deshalb auch zu Konflikten kommen.

Für weite Teile der Belegschaften wird die Unterteilung in Gewerbliche und Angestellte unsinnig. Die Durchgängigkeit der Leistungsziele und der Tätigkeitsmerkmale führt zum Statusverlust von Angestellten sowie zu einer Bedrohung der ehemals Gewerblichen durch Beschäftigte mit höherem Bildungsniveau. Hier ist etwa an die Neubestimmung des Berufsbildes des Meisters und an die Zukunft der Facharbeit zu denken.

Gegenmacht kann die Interessenvertretung nur sein, wenn sie Konzepte und Kompetenzen für die solidarische Lösung solcher Konflikte hat.

Auf der Seite der Leistungsregulierung ist erkennbar, daß *Schutzfunktionen* der Tarifverträge ins Leere laufen. Dadurch, daß viele Bestandteile der erbrachten Leistung *nicht* reguliert und *nicht* begrenzt werden, besteht die Gefahr der "Auspowerung" der Beschäftigten. Für die Unternehmen fallen *Leistungsanreizfunktionen* der Tarifverträge fort, und die gegenwärtige Tendenz wird verstärkt, die Leistungen auf betrieblicher Ebene mit außertariflichen Zulagen zu steuern, welche in Krisensituationen nicht abgesichert sind.

Walter Riester, Bezirksleiter der IG Metall im Bezirk Stuttgart, hat Vorschläge gemacht, Kriterien für Leistungsentgelte in einen Katalog in die Tarifverträge aufzunehmen, aus dem die Tarifpartner die für den jeweiligen Betrieb gültigen aussuchen können<sup>5</sup>.

Das bedeutet in der Praxis, daß Unternehmen und Interessenvertretung sich über die betrieblichen Ziele und die Kriterien ihrer Erfüllung auseinandersetzen müssen. Die Gestaltung von Arbeit und Technik – und damit auch qualifizierende Arbeitsgestal-

tung – nimmt Einfluß auf solche Ziele, die Mittel ihrer Erreichung und ihrer Kontrolle. Die Frage der Entgelte ist deshalb unserer Erfahrung nach immer mitzudiskutieren.

Gleichzeitig müßten Konfliktregulierungsmechanismen gelten, die Reklamations- und Mitbestimmungsrechte schnell zu lösen imstande wären<sup>6</sup>.

Betriebsräte werden sich deshalb weniger um Urlaubspläne und Sozialräume kümmern, sondern die strategischen Ziele der neuen Unternehmensgebilde mitdiskutieren und mitbestimmen. Vertrauensmänner und -frauen werden im Zentrum von Interessensunterschieden zwischen Beschäftigten und Konflikten mit dem Management stehen. Das stellt neue, außerordentliche Anforderungen an die Interessenvertretung.

### **Von der Schutz- zur Gestaltungspolitik**

Die tatsächlichen Veränderungen der Handlungsbedingungen führten seit Anfang der 80er Jahre etwa bei der IG Metall zu einem Perspektivenwechsel.

#### *Die Zukunft ist diskutierbar*

Da die Erfahrungen bestätigten, daß es keinen technikbestimmten *one best way* der Entwicklung von Arbeit und Technik gab, mußten irgendwo Entwicklungsspielräume vorhanden sein. Sollte es möglich sein, daß auch Gewerkschafter/innen diese als Handlungsspielräume nutzen konnten? Dazu war es notwendig, die tatsächlichen Entwicklungen zu begreifen und eigene Vorstellungen über wünschenswerte zukünftige Entwicklungsrichtungen zu diskutieren. Zugleich stellte sich jedoch auch die Frage, ob es überhaupt zur Gewerkschaft paßt, Handlungsspielräume zu besetzen, die nach dem traditionellen Selbstverständnis zum Revier der Unternehmer und zum System der industriellen Beziehungen gehörten.

#### *Gestaltung ist möglich*

Die traditionelle Politik der IG Metall auf dem Gebiet Arbeit und Technik beschränkte sich auf den Schutz der Beschäftigten vor den Gefahren neuer Technik. Besitzstände wurden gesichert, Zulagen für Belastungen ausgehandelt und im Rahmen der Bewegung für die Humanisierung der Arbeit zunehmend Normen

für menschengerechte Arbeitsplätze ausgearbeitet und umgesetzt. Aufgrund ihrer starken Ausrichtung an gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen bzw. deren Umsetzung in Arbeitsschutzvorschriften war diese Schutzpolitik meist nur nachlaufend. Sie bearbeitete die Technikauslegung. Die Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates nach § 91 BetrVG in diesem Punkt sind immer noch marginal.

Die Gestaltungspolitik setzte sich das Ziel, die Technik aus der Sicht der Arbeit und der Arbeitsorganisation zu gestalten. Die Gestaltungsprojekte zur "Humanisierung des Arbeitslebens" (HdA) der IG Metall seit 1985 zeigten bald, daß die Entwicklung von Fachkompetenz über technische Entwicklungsoptionen und den Stand der Forschung zur menschengerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen allein nicht ausreichte. Die IG Metall ist eine Mitgliederorganisation, in der die Gestaltung von Arbeit und Technik zentrale Elemente des Selbstverständnisses berührt und deshalb abhängt von der Motivation der einzelnen und der Herausbildung von programmatischen Leitvorstellungen.

Die Weiterentwicklung der Aufgaben der Schutzpolitik zeigte, daß die Interessenvertretung selbst nicht mehr mit bewährten Handlungsrezepten aufwarten konnte. Sie war in die Entwicklung von Kompetenz vor Ort einbezogen: Gestaltung wurde zum Selbstqualifizierungsprojekt. Dieses laufende Lernprojekt bezieht sich auch auf die Machtverhältnisse im Betrieb, denn die Interessenvertretung hat den Interessengegensatz wahrzunehmen, während sie zugleich dem Slogan folgt: "Ich gestalte mit"<sup>7</sup>.

### **Bedingungen von gewerkschaftlichen Gestaltungsprozessen**

Gewerkschaftliche Gestaltungspolitik ist immer ein Such-, Orientierungs- und Verständigungsprozeß: Welche Ziele verfolgt die Interessenvertretung in dem konkreten Fall? Welche Ziele hat das Unternehmen?

Zur eigenen Orientierung sind Visionen und Leitbilder notwendig: Wie wollen wir morgen leben und arbeiten?

Es geht aber nicht nur darum, *was* getan werden soll, sondern auch *wie* es getan werden soll.

Der KVP ist zeitlich nicht begrenzt. Mit vereinzelt Aktionen ist da nicht viel auszurichten. Die Gestaltung von Arbeit und Technik wird zur dauernden Aufgabe. Die Arbeitsweisen der Interessenvertretungen sind darauf einzurichten. Die langfristige

Verfolgung unternehmerischer Projekte und die Stabilisierung eines ebenso langfristigen Diskussionsprozesses über die eigenen Ziele haben zu der These von der "Professionalisierung der Betriebsratsarbeit" geführt<sup>8</sup>. Die besten Ideen nützen nichts, wenn die Interessenvertretung für sich den Gestaltungsprozeß nicht in den Griff bekommt. Als Schlußfolgerung für die Betriebspolitik der IG Metall aus den HdA-Gestaltungsprojekten gilt die Empfehlung, die Arbeit der Interessenvertretung in ihren Arbeitsmethoden und in ihrer Fähigkeit zum Prozeßmanagement zu stärken.

Ein Teil der Widerstände gegen die Gestaltungspolitik wird durch Ängste vor Veränderungen und Konflikten sowie durch die Verantwortung für eine offene Gestaltungsperspektive erzeugt. Deshalb heißt "Professionalisierung"

- inhaltliche Kompetenz zur Beurteilung der Entwicklung von Arbeit und Technik erarbeiten;
- eine solidarische Streitkultur zwischen den verschiedenen Ebenen der IG Metall auf Verwaltungsebene beleben;
- mit offenen Prozessen zielorientiert umgehen und den notwendigen Legitimationsdruck für eigene Gestaltungsvorstellungen gegenüber dem Management erzeugen;
- in Beteiligungsprozessen die Vorstellungen von Kollegen und Kolleginnen aufnehmen und sie überzeugen können;
- Konflikte mit dem Management und in der Belegschaft durchstehen können und Methoden für Lösungen haben.

Eine solche "qualifizierende Arbeitsgestaltung" muß von außen unterstützt werden. Die Erfahrungen aus entsprechenden Dialogveranstaltungen und Netzwerken sind sehr gut.

Gewerkschaftliche Gestaltungspolitik findet auf der betrieblichen Ebene statt als gemeinsamer Arbeitsprozeß von Entscheidern (Management, Betriebsratsmitgliedern) und betrieblichen/außerbetrieblichen Expert/innen. Hierzu muß eine breite Beteiligung organisiert werden, die insbesondere die Expert/innen am Arbeitsplatz einbezieht. Der gemeinsame Arbeitsprozeß wird jedoch durch Machtverhältnisse überlagert, die klare Rahmenregelungen verlangen.

Der Anlaß für die Beteiligung der Interessenvertretung durch die Unternehmer ist allzu oft eine Krise des Betriebes und damit das Bestreben, soziale Konflikte für das Unternehmen preiswerter zu machen. Diese Art von Low-cost-Strategie ist zu durchbrechen, wenn die Interessenvertretung ernstzunehmende Gestaltungsinitiativen unternimmt.

Die betriebliche Basis der gewerkschaftlichen Interessenvertretung wird deshalb in Zukunft neue Kompetenzen brauchen, die zum Teil über Änderungen der Tarifverträge und des Betriebsverfassungsgesetzes abgesichert werden müssen. Ein anderer Teil wird ein systematisch betriebenes Programm der Förderung von Menschen und der Verbesserung der Organisation der IG Metall sein.

## **Schluß**

Die Zukunft der Betriebe hängt ab von ihren Kompetenzen zur Rückgewinnung von erfolgreichen Produktivitätsstrategien. Diese Strategien sind humanzentriert, um flexible Problemlösungskapazitäten für komplexe Steuerungsbedarfe der Betriebe zu befriedigen und bislang ungenutzte Leistungspotentiale zu verwerten. Der KVP wird in dieses Zweck-Mittel-Verhältnis eingebunden. Die Beschäftigten werden zu Subjekten der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen gemacht, sollen aber die Ziele und die Ergebnisse nicht kontrollieren. Die Verhältnisse bewegen sich deshalb – und dies muß eine qualifizierende Arbeitsgestaltung berücksichtigen – trotz Beteiligung nicht von selbst auf demokratischere Modelle zu.

Allerdings wird es mittelfristig für die Unternehmen keinen Weg daran vorbei geben, die Menschen für ihre Produktivitätsziele zu gewinnen:

- a) Das Ende des Taylorismus ist überfällig, da die Bedürfnisse der Menschen an ihre Arbeit gestiegen sind.
- b) Die weltweiten Produktivitätsstandards sind so hoch, daß Konzepte ohne oder gegen die Beschäftigten höchstens kurzfristig tragfähig sind.

Das ist eine Chance für die Beschäftigten und die gewerkschaftliche Gestaltungspolitik, in die von den Unternehmern angestoßenen Beteiligungsprozesse eigene Ideen und Alternativen einzubringen. Dabei werden sicherlich die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaftler/innen und die Diskussion mit ihnen fruchtbar sein. Allerdings bleiben die Herausforderungen zu meistern, die industriellen Beziehungen durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen auf dem neuen Niveau zu regeln und die "Professionalisierung" der Arbeit der Interessenvertretungen voranzutreiben.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Leiter der Abteilung Automation/Technologie/HdA beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt/M.
- <sup>2</sup> Institut Mensch-Umwelt-Technik e.V., Werkstatt Berlin.
- <sup>3</sup> B. Wilhelm, "Anforderungen an eine neue Arbeitsorganisation. Überlegungen aus der Sicht eines Automobilherstellers", *Die Mitbestimmung*, Nr. 10, 1992, p. 28.
- <sup>4</sup> H.J. Warnecke: *Die Fraktale Fabrik* (Berlin, 1992). Ders., "Leitvorstellungen ganzheitlicher, effizienter Produktionskonzepte", in Fred-Volker Künzer und der Bundesminister für Forschung und Technologie, (Hrsg.): *Moderne Arbeits- und Produktionskonzepte* (Köln, 1993), pp. 7-17.
- <sup>5</sup> Tagungsband der Tagung der Techno-Congress GmbH München, Fellbach, 14./15. September 1992.
- <sup>6</sup> Ebenda.
- <sup>7</sup> Vgl. IG Metall (Hrsg.): *Lean Production. Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung* (Frankfurt/M., 1993).
- <sup>8</sup> Vgl. IG Metall (Hrsg.): *Betriebliche Gestaltungspolitik im Umbruch* (Frankfurt/M., 1991).