



Neue Arbeitsorganisation

Nachfragen
zum Stand der Diskussion





Neue Arbeitsorganisation
Nachfragen zum Stand der Diskussion
Autor: Bernd Mansel, Berlin
Herausgeber: FIET, Avenue de Balexert 15 CH-1219 Châtelaine-Genf
Genf, August 1998

Inhalt

POLITISCHE DIMENSIONEN: DAS GRÜNBUCH „EINE NEUE ARBEITSORGANISATION IM GEISTE DER PARTNERSCHAFT“	5
Die Art der Herausforderungen	6
Arbeitsorganisation aus Sicht der ArbeitnehmerInnen	6
Arbeitsorganisation aus Sicht der Unternehmen	7
Zwischen Flexibilität und sozialer Deregulierung	8
Aktion Sackgasse?	11
.....	12
NEUE FREIHEITEN - NEUE ZWÄNGE:	
DIE HERAUSFORDERUNGEN DER NEUEN ARBEITSORGANISATION	13
Die Negation des Taylorismus	13
Menschliche Fähigkeiten als Produktivitätsfaktor	14
„Unselbständige Selbständige“	15
Mit welchem Markt konfrontiert?	18
Integrierte Interessenvertretung	19
VERWENDETE LITERATUR	23

Der Begriff Arbeitsorganisation ist in seiner aktuellen Anwendung keineswegs so eindeutig, wie er auf den ersten Blick scheint, sondern erweist sich bei näherem Hinsehen als äußerst schillernd. Das hängt zweifellos damit zusammen, daß immer neue Managementmethoden längst Waren geworden sind, mit denen Unternehmensberatungen handeln und die einem Produktzyklus unterliegen, also regelmäßig neue Organisationsmodelle auf den Markt geworfen und verkauft werden müssen. Neu an ihnen ist zumeist nur der klangvolle, vielversprechende Assoziationen weckende Name. Ein Betriebsratsmitglied der deutschen Niederlassung eines amerikanischen High-Tech-Multis antwortete auf die Frage nach der Veränderung der Arbeitsorganisation in seinem Unternehmen so: „Die Arbeitsorganisation verändert sich ständig, auch die Organisationsform. Die wechselt bisweilen zu schnell. Clevere Manager verstehen es deshalb, jedes Jahr ihre Organisation nach außen so anzustreichen, wie die Konzernspitze sie sehen will. Nach unten werden so die Auswirkungen des schnellen Wechsels abgefedert.“ (Qualifizierte ältere Angestellte... S. 57)

Damit ist die Frage nach der Arbeitsorganisation natürlich nicht obsolet. Beim Thema muß aber - ebenso wie bei anderen Stichworten der aktuellen Diskussionen um die Arbeitswelt - sehr genau darauf geachtet werden, worüber eigentlich geredet wird und ob sich hinter dem Etikett nicht möglicherweise ganz andere Themen verbergen.

Im ersten Teil der folgenden Analyse werden anhand der Debatte um das Grünbuch der EU-Kommission die politischen und gesellschaftlichen Dimensionen untersucht, die mit neuer Arbeitsorganisation verbunden sind. In einem zweiten Teil wird das Wesen der neuen Arbeitsorganisation und ihre Bedeutung für die betriebliche und gesellschaftliche Praxis vor dem Hintergrund des aktuellen Diskussionsstands beleuchtet. Insgesamt verfolgt der vorliegende Text nicht nur das Ziel, zu referieren, sondern auch Fragen zu stellen und Anregungen für die Diskussion zu bieten.

POLITISCHE DIMENSIONEN: DAS GRÜNBUCH „EINE NEUE ARBEITSORGANISATION IM GEISTE DER PARTNERSCHAFT“

Die EU-Kommission veröffentlichte 1997 das Grünbuch „Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft“. Ziel der Befassung mit dem Thema ist „die Verbesserung der Beschäftigungssituation und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe einer zweckmäßigeren Organisation der Arbeit am Arbeitsplatz“. (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 1) Das Grünbuch selbst und mehr noch die darum geführte Diskussion beleuchten weniger neue Formen der Arbeitsorganisation an sich, sondern vielmehr die Rahmenbedingungen und Interessenlagen, Einschätzungen und Handlungsstrategien der einzelnen Beteiligten, politische Dimensionen also.

Die Beschreibung neuer Arbeitsorganisation bleibt im Grünbuch recht abstrakt. Sie wird definiert als Abkehr von der herkömmlichen Arbeitsorganisation als „einer hierarchischen, von oben nach unten ausgerichteten Organisation mit einem hohen Grad an Spezialisierung und einfachen, häufig repetitiven Arbeitsaufgaben“. (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 13) Neue Arbeitsorganisation ist demzufolge ein „Übergang von rigiden Produktionssystemen zu einem flexiblen unbegrenzten Prozeß organisatorischer Entwicklung“. (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 18) Das „flexible Unternehmen“ ist dann auch ein durchgängiges Stichwort im Grünbuch.

Die Art der Herausforderungen

Bei einer Überprüfung der Stellungnahmen von Regierungen, Verbänden und Institutionen zum Grünbuch im Hinblick auf die Art der Herausforderungen, auf die mit einer neuen Arbeitsorganisation reagiert wird, schält sich eine Palette von Gründen heraus.

Für „die wichtigste Triebkraft“ in Richtung eines flexiblen Unternehmens hält der schwedische Arbeitgeberverband „die weltweite Konkurrenz“. (Responses... S. 11) Auf die „klassische“ Begründung neuer Arbeitsorganisation, wonach weniger das Anlagekapital, sondern vielmehr das Humankapital - wie Menschen in diesem Zusammenhang genannt werden - für die Effizienz entscheidend ist, verweist zum Beispiel der europäische Arbeitgeberverband UNICE: Angesichts „einer sehr gut ausgebildeten Arbeitnehmerschaft spielen die Beschäftigten eine wachsende Rolle dabei, Verbesserungen der Arbeitsorganisation ausfindig zu machen“. (Responses... S. 13) Im Bericht eines von der Kommission getragenen Seminars in Schweden ist vor dem Hintergrund eines globalen Marktes und den Möglichkeiten neuer Managementmodelle zur Effizienzsteigerung von „einer neuen Form eines ‘technologischen Imperativs’“ die Rede: „Diese Methoden *müssen* in der Industrie angewendet werden und ihre Anwendung setzt dem Grad der zur Verfügung stehenden Freiheit beim Entwurf der Arbeitsorganisation eindeutige Grenzen.“ (Responses... S.15) Für die britische Regierung haben die Unternehmen in ihrem Land auf den gewachsenen Konkurrenzdruck und die Deregulierung reagiert. „Diese beiden Faktoren (gewachsener Wettbewerb und Privatisierung) haben in Verbindung miteinander den Organisationen eine größere Freiheit, ihre eigenen Dinge zu regeln und das Mittel, mit der Arbeitsorganisation zu experimentieren, an die Hand gegeben.“ (Responses... S. 11) Aus Sicht der schwedischen Metallarbeitergewerkschaft geht von der Wettbewerbssituation ein Zwang in Richtung neuer Arbeitsorganisation aus: „Die Modernisierung der Arbeitsorganisation ist von strategischer Wichtigkeit nicht nur für unsere Mitglieder, sondern auch für die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen, die in der Lage sein müssen, einen Markt zu bedienen, der hochwertige Produkte, die von den Verbrauchern bestimmt werden, kurze Lieferzeiten und wettbewerbsfähige Preise verlangt.“ (Responses... S.15)

Die Beispiele ließen sich fortsetzen. Es sind im wesentlichen zwei Umstände, auf die reagiert wird bzw. reagiert werden müsse: der wachsende Konkurrenzdruck und das Vorhandensein neuer Technologien. Beides verlangt nach einer besseren Nutzung des Humankapitals.

Arbeitsorganisation aus Sicht der ArbeitnehmerInnen

Allen unterschiedlichen Argumenten gemeinsam ist eine Sicht, die die Menschen auf ihre Rolle als Arbeitskraft reduziert. Denn interessanterweise wird nicht argumentiert, daß eine neue Arbeitsorganisation nötig sei, da die körperliche und psychische Belastung der Beschäftigten an eine Grenze stoße. Der EGB nennt als ein Ergebnis, das durch eine neue Arbeitsorganisation erreicht werden kann - also nicht als Anlaß, neue Arbeitsorganisation einzuführen -, die „Humanisierung der Arbeit und Verbesserung der Arbeitsumwelt und -bedingungen“. (Responses... S. 8f) Dies - so der EGB weiter - stehe nicht im Gegensatz zur Erhöhung der Produktivität und zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit: „Es ist möglich eine Win-Win-Situation herzustellen.“ (Responses... S. 8f) Wie dies möglich ist, erläutert der EGB an anderer Stelle so: Untersuchungen haben gezeigt, daß „eine Humanisierung der Arbeit Geld wert ist. Der Krankenstand kann gesenkt und die Effektivität erhöht werden, und die Arbeitnehmer werden nicht gezwungen, den Arbeitsmarkt aufgrund von Berufs-

krankheiten vorzeitig zu verlassen.“ (Responses... S.51)

Ein solches Mitdenken der Interessen der anderen Tarifvertragspartei ist unter dem Blickwinkel der Schaffung einer neuen Partnerschaft zweifellos richtig. Andererseits aber stellt es das Interesse an einer Humanisierung der Arbeit unter eine Art Produktivitätsvorbehalt.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund geht in seiner Stellungnahme zum Grünbuch davon aus, daß Arbeitsorganisation sich grundsätzlich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren muß: „Gewerkschaften, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer suchen Formen der Arbeitsorganisation, die sich an der Würde des Menschen orientieren, gesundheitliche Risiken von Arbeits- und Produktionsprozessen vermeiden; Qualifizierungsprozesse ermöglichen und Spielräume für die Entfaltung von Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung schaffen; Entscheidungs-, Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten beinhalten und berufliche Perspektiven eröffnen; der traditionellen Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen entgegenwirken und zur Erschließung neuer, qualifizierter Beschäftigungsfelder für Frauen beitragen.“ (Stellungnahme des DGB S.6)

Unter diesem Blickwinkel war und ist die Veränderung der Arbeitsorganisation Teil eines umfassenderen Wandlungsprozesses, mit dem Ziel einer Humanisierung des Arbeitslebens. Zu diesem Ziel der Humanisierung zählt unter anderem die Arbeitszeitverkürzung - auch wenn hierbei heute eher der Beschäftigungseffekt im Vordergrund steht -, der Gesundheitsschutz im Betrieb - etwa die Ersetzung gesundheitsgefährdender Arbeitsmittel -, die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze sowohl in der Produktion, wie in den Verwaltungen und eine ökologische Gestaltung der Arbeitsumwelt, aber auch die Übernahme einer größeren Verantwortung durch die Beschäftigten und der Abbau rigider Hierarchiestrukturen. Es geht also um die Frage: Was muß geschehen, damit die Arbeit nicht ständig verdichtet, sondern „leichter“ wird - körperlich leichter, geistig weniger stupide, interessanter und weniger hierarchisch organisiert.

Die Frage nach einer Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit durch Veränderung der Arbeitsorganisation ist damit zunächst einmal nicht unmittelbar verknüpft. Natürlich aber haben die ArbeitnehmerInnen ein Interesse an der Rentabilität ihres Unternehmens - gerade in Zeiten von Massenarbeitslosigkeit. Gestärkt wird dieses Interesse zusätzlich durch eine hohe Identifikation der einzelnen Beschäftigten mit ihrer Arbeit.

Aus Sicht der ArbeitnehmerInnen muß in Bezug auf Arbeitsorganisation gefragt werden, wie die Situation in der Arbeit verbessert werden kann und dies gleichzeitig dem Unternehmen nicht schadet, sondern ihm im Gegenteil nutzt. Beeinflußt wird diese Herangehensweise durch die Arbeitsmarktsituation in Europa. Die Furcht um den eigenen Arbeitsplatz nämlich kann das Interesse an einer menschengerechten Arbeitsorganisation in den Hintergrund drängen. Andersherum formuliert: Die konkrete Arbeitsmarktlage birgt auch ein erhebliches Erpressungspotential, das die Arbeitgeber nutzen können.

Arbeitsorganisation aus Sicht der Unternehmen

Während auf Seiten der ArbeitnehmerInnen und ihrer Gewerkschaften eine Modernisierung der Arbeitsorganisation im Zusammenhang der Humanisierung der Arbeit gesehen und gleichzeitig das Interesse an Produktivität mitgedacht wird, sollte aus Sicht der Unternehmen

Neue Arbeitsorganisation

„das einzige Ziel der Arbeitsorganisation die Effizienz der jeweiligen Unternehmen sein“ (Responses... S. 8) - so der europäische Arbeitgeberverband UNICE. Auch wenn es im Grünbuch heißt: „Der Schwerpunkt soll keinesfalls auf kurzfristigen kostensenkenden Maßnahmen liegen“, (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 8) spielt Kostensenkung - meist im Zusammenhang mit dem sich scheinbar selbst erklärenden Hinweis auf Globalisierung - eine zentrale Rolle.

Kostensenkung kann nun auf sehr verschiedene Weise erreicht werden. Die Möglichkeiten der Unternehmen dabei sind vielfältig. Es beginnt beim Lobbyismus in Richtung einer Änderung der Steuergesetzgebung und für Subventionen. Es gibt die Möglichkeit, arbeitsintensive Bereiche in Billiglohnländer zu verlagern oder Unternehmensteile auszugliedern und tariflich nicht gebunden neu zu organisieren. Es gibt gerade in Krisenregionen mit überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit erfolgreiche Versuche, unbezahlte Mehrarbeit zu erzwingen. Es gibt im Angestelltenbereich das Phänomen freiwilliger ständiger Mehrarbeit. Neben diesen und vielen anderen Möglichkeiten gibt es auch den Weg einer veränderten Arbeitsorganisation, um die menschliche Arbeitskraft nicht länger, sondern effektiver nutzen zu können. Unter dem derzeitig dominierenden allein betriebswirtschaftlichen Blickwinkel ist Arbeitsorganisation also nur ein Mittel unter anderen, das eine Kostensenkung herbeiführen kann.

So werden nicht nur gesellschaftliche Zusammenhänge, in denen ein Unternehmen steht, ausgeklammert, es gehen auch betriebswirtschaftlich wichtige Unterscheidungen verloren. Es ist nämlich durchaus von Belang, ob durch Einsparungen bei Lohnkosten und durch Verlagerungen kurzfristig die Zahlen verbessert oder ob durch arbeitsorganisatorische Veränderungen längerfristig Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Das schließt zum Beispiel ein, Personaleinsparungen nur so weit vorzunehmen, daß notwendiges Know-how erhalten bleibt, das für eine künftige mögliche Expansion notwendig ist.

Was in der Praxis unter Einführung neuer Arbeitsorganisation firmiert, sieht dann bisweilen so aus, wie es der finnische Gewerkschaftsbund SAK in seiner Stellungnahme zum Grünbuch beschreibt: „In den letzten Jahren waren die typischen Maßnahmen bei einer Neuorganisation der Arbeit: Weitervergabe an Subunternehmen, Ventures mit Partnerunternehmen, die Aufsplitterung der Arbeit, wachsende Unsicherheit der Beschäftigungsverhältnisse.“ (Responses... S. 16)

Zwischen Flexibilität und sozialer Deregulierung

Die zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften unterschiedliche Betrachtungsweise des Stellenwerts neuer Arbeitsorganisation widerspiegelt sich auch in der Debatte um Flexibilisierung.

Eine der Herausforderungen, die im Zusammenhang mit der neuen Arbeitsorganisation auftaucht, sieht das Grünbuch darin, „daß ein fruchtbares Gleichgewicht zwischen den Interessen der Wirtschaft und denen der Arbeitnehmer gefunden werden muß... Ein wesentliches Ziel besteht darin, ein derartiges Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Sicherheit in ganz Europa anzustreben.“ (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 11)

Für die Kommission besteht eine Art unausweichlicher Konstante der zukünftigen Arbeitswelt darin, daß ArbeitnehmerInnen zwischen einem abhängigen Arbeitsverhältnis und Selfemployment, zwischen Beschäftigung und Weiterbildung, zwischen Beschäftigung und Arbeitslosigkeit und zwischen verschiedenen Berufen und Arbeitsstellen, bzw. -orten wechseln werden. Verstanden wird das nicht als die Fortschreibung eines real festzustellenden Trends, der sich bei Änderung der Rahmenbedingungen auch verändern würde, sondern als eine Annahme über den grundlegenden Charakter der Informationsgesellschaft als Gesellschaftsform der Zukunft. Im Grünbuch zur Arbeitsorganisation klingt diese Haltung an, wenn auch etwas euphemistisch formuliert als „Norm eines abwechslungsreichen Arbeitslebens“. (Grünbuch Arbeitsorganisation, Ziffer 59) Deutlicher formuliert war es zum Beispiel im Grünbuch der Kommission zur Informationsgesellschaft. Darin wird unterstrichen, daß „der rechtliche Status von ArbeitnehmerInnen nun häufiger (zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit, zwischen Erwerbstätigkeit und Berufsausbildung, zwischen Berufen und Arbeitsplätzen) wechseln wird“. (Living and working in the information society: People first Ziffer 44)

Diese grundlegende Position wird etwa vom DGB heftig kritisiert. Dessen Stellungnahme unterstreicht, „daß im Grünbuch auf der Basis einer undifferenzierten Trendbeschreibung problematische Entwicklungen, wie z.B. die Destabilisierung der Arbeitsverhältnisse, als zwangsläufig dargestellt werden. Diese stellenweise durchaus einseitigen Grundannahmen haben aber weitreichende Konsequenzen für Strategien zur Reform der Rahmenbedingungen.“ (Responses... S.21)

Die strukturelle Unsicherheit durch einen häufigen, unfreiwilligen Status-, Berufs- und Ortswechsel einschließlich von Phasen der Arbeitslosigkeit soll in der Politik der Kommission - nicht nur bezogen auf das Grünbuch zur Arbeitsorganisation - überwunden werden durch das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit. „Arbeitsplatzsicherheit“, schreibt das Committee of the Regions, „bedeutet nicht notwendigerweise, daß ein Beschäftigter die ganze Zeit einen sicheren Arbeitsplatz bei ein- und demselben Arbeitgeber haben wird, wie das bislang der Fall war. Sicherheit würde bedeuten, daß der/ die Beschäftigte sich sicher fühlen kann, daß er oder sie permanenten Zugang zu der Weiterbildung hat, die er/ sie braucht, um in der Lage zu sein, zukünftig verschiedene Arbeitsplätze auszufüllen.“ (Responses... S. 26)

Entsprechend wird Beschäftigungsfähigkeit im Grünbuch wesentlich in der Möglichkeit zur Weiterbildung auf gesellschaftlicher Ebene und im Willen zur Weiterbildung bei den Betroffenen definiert. Das allerdings ist ein Ansatz, der von den realen Rahmenbedingungen abstrahiert. Denn solange dies nicht mit aktiver Beschäftigungspolitik - worin von regionaler Strukturpolitik über Industriepolitik bis zu aktiver Arbeitsmarktpolitik zahlreiche Komponenten enthalten sind - verbunden ist, bleibt die derzeit in den meisten EU-Ländern dominierende Massenarbeitslosigkeit und die damit verbundene Unsicherheit der ArbeitnehmerInnen erhalten. So wie das beste Ausbildungssystem, das niemanden ohne abgeschlossene Ausbildung läßt, bei einer Sockelarbeitslosigkeit von acht Prozent, acht Prozent gut ausgebildete Arbeitslose nicht verhindert, kann das ausgeklügelte Weiterbildungssystem möglicherweise ermöglichen, daß ein einzelner schnell auf eine neue Arbeitsstelle kommt, aber nicht verhindern, daß die Sockelarbeitslosigkeit auf dem gleichen Stand bleibt. An anderer Stelle also fallen Menschen aus dem Arbeitsprozeß. Das System würde bestenfalls die Frequenz des Wechsels von Erwerbsarbeit (oder Selfemployment) in Arbeitslosigkeit und wieder in Arbeit beschleunigen, die durchschnittliche Länge der Arbeitslosigkeit auf das Arbeitsleben berechnet, aber nicht verringern.

Ein solcher Einwand richtet sich natürlich nicht gegen Konzepte eines lebenslangen Lernens. Allerdings muß die Frage aufgeworfen werden, inwieweit die unfreiwillige Flexibilisierung von Erwerbsbiographien Risiken im Prozeß des Wirtschaftens auf die ArbeitnehmerInnen verlagert. In der Stellungnahme, die auf dem oben genannten Seminar in Schweden erarbeitet wurde, wird zwischen „numerischer Flexibilität“ und „funktionaler Flexibilität“ unterschieden. (vgl. Responses... S. 22) „Numerische Flexibilität“ bezieht sich u.a. auf die quantitative Besetzung mit Arbeitskräften, die Länge der Arbeitszeit und die Höhe der Einkünfte. Diese Rezeption von Flexibilität orientiert sich eher am Arbeitgeberinteresse. Die „funktionale Flexibilität“, die eher im Interesse der ArbeitnehmerInnen liegt, umfaßt u.a. die Notwendigkeit, ständig neues Wissen und neue Fertigkeiten zu erwerben und einen Wandel bei der Veränderung der Lage der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes zu akzeptieren. Es dürfte eigentlich einleuchtend sein, daß flexible Entgelte mit Arbeitsorganisation nichts zu tun haben oder eine flexible Besetzung der Arbeitsplätze einem Hire and Fire Vorschub leistet und prekäre Arbeitsverhältnisse hervorbringt.

Mit der Ausdehnung der Flexibilisierung vom Unternehmen auf die individuellen Erwerbsbiographien wird das eigentliche Feld Arbeitsorganisation - die erklärtermaßen im Geiste der Partnerschaft stattfinden soll - verlassen. Es läßt sich auch andersherum formulieren: Die Diskussion über Arbeitsorganisation wird für unmittelbar betriebswirtschaftliche Überlegungen geöffnet, die unter Flexibilisierung eine Deregulierung sozialer Standards versteht und menschliche Arbeit nur als Kostenfaktor einberechnet. Vor dem Hintergrund solcher Überlegungen kommt die britische Cranfield University zu dem Schluß, daß „der größte Effekt flexibilisierter Arbeit darin liegt, Kosten und Risiken vom Arbeitgeber auf den Staat und die Individuen zu verschieben. Während das sehr wohl kostengünstig für das Unternehmen sein könnte, dürfte das Ergebnis insgesamt negativ ausfallen.“ (Responses... S. 62) Allerdings sieht Cranfield keinen anderen Weg: „Aus einer Reihe von Gründen... glauben wir, daß Arbeitgeber kaum eine andere Wahl haben, als den Einsatz flexibler Arbeit auszuweiten.“ (Responses... S.22)

Es kann nicht verwundern, daß in der Praxis einige Gewerkschaften negative Erfahrungen mit dem gemacht haben, was nach außen als neue Arbeitsorganisation verkauft wird. Es hat sich, so die finnische Gewerkschaft der Hotel- und Cateringbeschäftigten, gezeigt, „daß wachsende Flexibilisierung zu wachsender Unsicherheit und zu einer Reihe zeitlich befristeter Arbeitsverträge mit kurzer Laufzeit führt“. (Responses... S. 21) Die luxemburgische CGT befindet: „Flexibilisierung hat viele Bedeutungen von Deregulierung des Arbeitsrechts bis Auflösung des Kündigungsschutzes. Dies hat nichts anderes als untypische Arbeitsverhältnisse hervorgerufen, mehr prekäre Arbeitsverhältnisse, die - national und auf europäischer Ebene - ein neues Arbeitsrecht erforderlich machen, um die betroffenen ArbeitnehmerInnen zu schützen.“ (Responses... S. 23) Dies allerdings wird nicht verstanden als Ablehnung neuer Arbeitsorganisation als solcher: „Flexibilisierung kann ein positives Element in der neuen Arbeitsorganisation sein, vorausgesetzt, daß die Interessen der ArbeitnehmerInnen in gleichem Maße berücksichtigt werden wie die des Unternehmens und daß sie Ergebnis von Tarifverhandlungen sind und Beschäftigung fördern.“ (Responses... S. 23)

Die Arbeitgeber nutzen die von der Kommission eröffnete Chance, unmittelbar betriebswirtschaftliche Überlegungen in Richtung einer Deregulierung in die Debatte über Arbeitsorganisation einzubringen. So beklagt der schwedische Arbeitgeberverband „rigide Arbeitsgesetze und Regelungen des Arbeitsmarktes“. (Responses... S. 25) EuroCommerce bemerkt, daß „das Grünbuch den Eindruck vermittelt, das Gleichgewicht zwischen Flexibilität

Neue Arbeitsorganisation

und Sicherheit sei aus dem Lot geraten und es sei angemessen, es zugunsten der Sicherheit der ArbeitnehmerInnen zu korrigieren. Viele Mitglieder von EuroCommerce hingegen haben den Eindruck, daß in ihren Ländern die Flexibilität von übermäßiger Sicherheit als Geißel genommen wurde und nicht umgekehrt.“ (Responses... S. 26)

Die Tatsache, daß eine neue Arbeitsorganisation keineswegs automatisch eine quantitative Verbesserung der Arbeitsmarktlage hervorbringt (dies ist zumindest die nahezu durchgängige Meinung der Stellungnahmen zum Grünbuch), wird in der Argumentation der Arbeitgeber dazu genutzt, soziale Deregulierung als eine Art logischer Ergänzung der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation zu definieren. Der deutsche Arbeitgeberverband BDA etwa verweist darauf, daß „die Einführung neuer Arbeitsorganisation in den letzten Jahren aus Sicht des einzelnen Unternehmers mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden war... Nur wenn die Rahmenbedingungen darauf ausgerichtet werden, Beschäftigung zu fördern (durch Senkung der indirekten Arbeitskosten, Steuersenkung, Deregulierung, flexible Tarifverträge...), werden ArbeitnehmerInnen, die durch technologischen Fortschritt freigesetzt werden, überhaupt eine Chance haben, Beschäftigung auf anderen oder neuen Gebieten zu finden.“ (Responses... S. 28) EUNICE argumentiert folgendermaßen: „Veränderungen der Arbeitsorganisation sind nicht automatisch mit der Beschäftigungssituation verknüpft... Auf der Makroebene ist die mangelnde Schaffung von Arbeitsplätzen den Arbeitskosten, dem Steuersystem oder den exzessiven Beschränkungen durch den rechtlichen Rahmen geschuldet und keine Folge eines Wandels der Arbeitsorganisation.“ (Responses... S. 20f.)

Aktion Sackgasse?

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß im Rahmen der Diskussion um Arbeitsorganisation Fragestellungen in die Diskussion gebracht und durchgesetzt werden sollen, die eher mit der grundlegenden Debatte zu tun haben, welche Form des Wirtschaftens zukünftig in der Europäischen Gemeinschaft dominieren wird, das amerikanische Modell oder der rheinische Kapitalismus, ein am Shareholder Value orientiertes Wirtschaften oder eines, das neben der Rentabilität auch die gesellschaftliche Verpflichtung eines Unternehmens anerkennt.

Die Initiative der Kommission, die zweifellos von großer Bedeutung für die Frage nach der Arbeit der Zukunft ist, läuft damit Gefahr, von den Arbeitgebern zum Anlaß genommen zu werden, die allseits bekannte Kostendebatte nun aus anderer Perspektive noch einmal aufzurollen und ihre Positionen durchzusetzen. Der Weg ist die absichtsvolle Vermengung von Flexibilisierung und sozialer Deregulierung. Allerdings hat die Kommission durch ihre Einschätzungen etwa über künftige „normale“ Arbeitsbiographien - ob bewußt oder unbewußt - dieser Vermengung Vorschub geleistet.

Ein anderes Problem taucht bei der Art und Weise auf, wie die neue Arbeitsorganisation - „im Geiste der Partnerschaft“ - in die Tat umgesetzt werden kann. Im Grünbuch heißt es: „Arbeitsbeziehungen müssen in einer neuen Arbeitsorganisation auf Zusammenarbeit und gemeinsamen Interessen beruhen. Daher müssen neue Formen der Arbeitsbeziehungen entwickelt werden, einschließlich einer stärkeren Partizipation der Belegschaftsmitglieder, da eine effiziente Produktion sowohl mehr Vertrauen als auch ein stärkeres Engagement in den Unternehmen erfordert.“ (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 23) Diese positive Forderung nach einer Verbesserung der Arbeitsbeziehungen wird ergänzt durch die Forderung nach Nutzung der Tarifautonomie bei der Einführung neuer Arbeitsorganisation. Die Tarifvertragsparteien sollen sich über entsprechende Schritte verständigen.

Neue Arbeitsorganisation

Auf einer Konferenz über Arbeitsorganisation vom 28. bis 30. April 1998 in Glasgow, die von der britischen Regierung im Rahmen ihrer EU-Präsidentschaft veranstaltet wurde, erklärte Allan Larsson, Generaldirektor der DG V, daß die Kommission für das Fundament, die Mauern und das Dach des europäischen Hauses gesorgt habe. Er fuhr - an die Anwesenden gerichtet - fort: „Aber das Haus ist noch lange nicht fertig. Es reicht nicht, einen neuen Boden, dickere Wände und ein brandneues Dach eingezogen zu haben. Das Haus muß für das neue Jahrhundert ausgestattet werden, damit es ein dynamischer Raum wird, in dem die Gesellschaft und das Arbeitsleben blühen können. Dabei geht es um Unternehmen, ArbeitnehmerInnen und die Arbeitsorganisation. Es geht um die Sozialpartner. Es geht um Sie.“ (Larsson S. 3)

Die Möglichkeiten der Tarifvertragsparteien, auf Arbeitsorganisation einzuwirken, sind allerdings sehr unterschiedlich entwickelt. Arbeitnehmervertreter oder Gewerkschaften können nicht darüber mitbestimmen, ob eine neue Arbeitsorganisation eingeführt wird. Selbst in den europäischen Ländern mit einer ausgeprägten Mitbestimmungskultur, wie etwa Deutschland, ist die Entscheidung über die Arbeitsorganisation Teil des Direktionsrechts und entzieht sich jeglicher Mitbestimmung. Mitbestimmungsmöglichkeiten beginnen erst dort, wo die Entscheidung für eine neue Arbeitsorganisation gefallen ist und zum Beispiel die Lage der Arbeitszeit verändert werden soll.

In der Praxis sind die Einflußmöglichkeiten selbst in den Bereichen, wo Mitbestimmung greift, aber oftmals gering. Darauf verweist der Österreichische Gewerkschaftsbund - Bau in seiner Stellungnahme zum Grünbuch: „Ein wichtiges Merkmal, das den Arbeitsmarkt von anderen Märkten unterscheidet, ist das strukturelle Ungleichgewicht der Kräfte. Die gegenwärtige ökonomische Situation hat... die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer geschwächt. Das heißt, daß es bei starker Arbeitszeitflexibilisierung nur wenige Arbeitnehmer gibt, die wirklich aus einer breiten Palette von Arbeitszeitmodellen auswählen können; die meisten sind von den Wünschen ihres Arbeitgebers abhängig und müssen neue und flexible Arbeitszeiten hinnehmen.“ (Responses... S. 46)

Den Tarifvertragsparteien - wie auf der erwähnten Tagung in Glasgow geschehen - gleichermaßen vorzuwerfen, sie kämen bei der Umsetzung neuer Arbeitsorganisation nicht im nötigen Maße voran, geht sowohl an der Rechtslage wie an der arbeitsweltlichen Realität vorbei. Allan Larsson verglich die generelle Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft mit der Geschwindigkeit des Eurostar, während die Tarifvertragsparteien nur im Tempo des Ford T-Modells vorankämen. In einer internen Bewertung der Konferenz kommt FIET zu der Einschätzung: „Auf der Glasgower Konferenz wurde ziemlich deutlich, daß die Gewerkschaften dem Ansatz der Kommission eindeutig positiv gegenüberstehen. Die Arbeitgeber hingegen reagierten halbherzig, und es dürfte bloße Höflichkeit gewesen sein, daß sie einige Lippenbekenntnisse vortrugen und sich so zu dem Ansatz bekannten. Allan Larssons Analyse war allerdings ganz sicher falsch. Die Sozialpartner könnten zweifellos mit der Geschwindigkeit des Eurostar vorankommen. Allerdings ist angesichts der Tatsache, daß einer der Partner mit beiden Füßen auf der Bremse steht, selbst die Geschwindigkeit des T-Ford ein Wunder.“ (FIET, interne Notiz)

NEUE FREIHEITEN - NEUE ZWÄNGE: DIE HERAUSFORDERUNGEN DER NEUEN ARBEITSORGANISATION

Wenn neue Arbeitsorganisation umschrieben wird, geschieht das in der Regel in Abgrenzung zur alten, der tayloristischen, Organisation der Arbeit. (vgl. u.a. New Forms of Work Organisation S. 14f., Hammarström 1995, S.2f, Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffern 13-19) Als typische zentrale Elemente des Taylorismus werden durchgehend genannt: eine strikte Aufteilung der Arbeit in einzelne standardisierte begrenzte Aufgaben, darauf basierend die Einordnung des Menschen in die Arbeit als verlängertes Teil der Maschine (was dann auch leicht ersetzbar ist), eine stark hierarchisch gegliederte Struktur des Unternehmens mit entsprechenden Anweisungs- und Überwachungsfunktionen und einer von oben nach unten durchgestellten Planung. Die Überwindung oder Negation dieser negativ besetzten Elemente wird dann als typisch für die neue Arbeitsorganisation angesehen.

Die Negation des Taylorismus

Der Taylorismus als Voraussetzung der Massenproduktion und somit Kernstück der Industrialisierung in diesem Jahrhundert hat entscheidend zu immenser Produktivitätssteigerung, damit zu Wachstum und Wohlstand beigetragen. Die strikte Zergliederung der Arbeit aber läßt keinen Raum für Verbesserungen des Arbeitsablaufs von innen her und erschwert Neuerungen generell. Dies gilt als die entscheidende Grenze, an die der Taylorismus gestoßen ist. Um die menschlichen Fähigkeiten für den Arbeitsprozeß nutzbar zu machen, muß die Organisation verändert werden. Der Änderung der Arbeitsorganisation ging die Erkenntnis voraus, daß die Menschen die Experten ihrer Arbeit sind. Der - gleichermaßen richtige - Umkehrschluß wird weit weniger thematisiert: Die Unternehmer sind angesichts der technischen Entwicklung und der Komplexität nicht länger die Experten der Arbeit, die in ihrem Unternehmen geleistet wird. Eine Voraussetzung des Taylorismus war die genaue Kenntnis der Produktion. Um das plastisch zu formulieren: Henry Ford war in der Lage, selbst ein Auto zu bauen. Heute ist das für die Produktion nötige Wissen auf sehr viele verteilt. (Die Regel bestätigende Ausnahmen bilden gelegentlich Klein- und Mittelunternehmen, die sich auf eine Marktnische spezialisiert haben. Dies trifft oft in der High-Tech-Branche zu.)

Ein entscheidender Unterschied zwischen einer tayloristischen Arbeitsorganisation und neuer Arbeitsorganisation liegt darin, daß bei letzterer die menschlichen Fähigkeiten und Qualifikationen bewußt genutzt werden, während der Taylorismus die Arbeitsabläufe unabhängig von menschlichen Qualifikationen organisieren wollte - und damit objektiv dequalifizierend wirkte. Zur Illustration dessen, wie neue Arbeitsorganisation sich auswirkt, ist der Vergleich mit dem Taylorismus zweifellos erhellend. Allerdings muß die Frage aufgeworfen werden - wobei dieses Aufwerfen nicht schon als Beantwortung verstanden werden sollte -, ob eine Definition in Abgrenzung zum Taylorismus tatsächlich tragfähig ist.

In Abgrenzung zum Taylorismus wird zum Beispiel der Abbau von Hierarchien und die Durchlässigkeit der Hierarchien für Kommunikation benannt. Es mag sein, daß eine tayloristische Arbeitsorganisation strenge Hierarchien logisch braucht. Es mag aber ebenso sein, daß sich in der Hochzeit des Taylorismus strenge Hierarchien nicht aus innerer Logik heraus, sondern als Widerspiegelung gesellschaftlicher Verhältnisse entwickelt haben. Auch

Arbeitsorganisation entwickelt sich nicht unabhängig von der spezifischen politischen und sozialen Kultur eines Landes. Zumindest in der prominentesten Umsetzung des Taylorismus - bei Ford - wurde strikte Arbeitsteilung keineswegs in Formen scharfer Hierarchisierung gedacht. Das Problem lag anders. Soweit nötig, war, zumindest von der Anlage her, vertikale Kommunikation unter Ausschaltung der Hierarchiestufen - etwa vom Vorarbeiter zum zuständigen Direktor - möglich. Was ausgeschaltet wurde - weil es nicht zu der strikten Arbeitsteilung paßte -, war die horizontale Kommunikation, etwa zwischen Abteilungen. (vgl. Ford 1923, S. 106ff.)

Daß die Schaffung flacher Hierarchien und deren Durchlässigkeit von den ArbeitnehmerInnen als positiv empfunden wird, dürfte unbestritten sein. Inwieweit dies charakteristisch für neue Arbeitsorganisation im Vergleich zum Taylorismus ist und nicht Ausfluß politischer und sozialer Kultur und Entwicklung, die auch in den verschiedenen Regionen der Welt unterschiedlich sind, wäre eine Frage, die zu untersuchen sich lohnen würde. Ein Aspekt wäre etwa der Blick darauf, ob und wie Formen neuer Arbeitsorganisation in autoritär strukturierten Gesellschaften funktionieren.

Menschliche Fähigkeiten als Produktivitätsfaktor

Die Nutzung menschlicher Fähigkeiten und Qualifikationen im Rahmen neuer Arbeitsorganisation kommt den Beschäftigten insofern entgegen, als sie dies als ein Stück Humanisierung der Arbeitswelt erleben, auch wenn das keineswegs die Zielsetzung bei der Installierung neuer Arbeitsorganisation war. „Die neuen Managementstrategien“, so der österreichische Industriesoziologe Paul Kolm, haben ihre Wurzel... nicht in einem neuen Menschenbild. Es ist ein ökonomisches Kalkül, das dazu zwingt, die 'Humanressourcen' zu mobilisieren und die Produktivitätspotentiale, die in den Beschäftigten schlummern, zu wecken.“ (Kolm S. 12) Das gilt besonders für qualifizierte Beschäftigte.

Die Orientierung am ökonomischen Kalkül wird zum einen durch die von Kolm erwähnte Tatsache belegt, daß Fach- und Führungskräfte, die in neuen Organisationsformen arbeiten, bei bestimmten Rationalisierungsvorhaben als innovationshemmende „Lehmschicht“ behandelt und freigesetzt werden. Es gibt dann keinen Anlaß mehr, ihre Fähigkeiten zu nutzen.

Zum anderen gilt eine neue Arbeitsorganisation, in der die Menschen ihre kreativen Fähigkeiten einsetzen können, keineswegs für alle Angestelltengruppen. Während zum Beispiel Routinesachbearbeitung im Versicherungsgewerbe schon in den 80er Jahren maschinell erledigt wurde, ist derzeit eine vergleichbare Tendenz im Kreditgewerbe sichtbar. Sachbearbeitung, Abwicklung des Zahlungsverkehrs etc. werden zunehmend in den sogenannten Backoffices zentralisiert und automatisiert bearbeitet. Möglich wird dies durch den Einsatz neuer Technologien. (vgl. Unselbständige Selbständige S.32 und Qualifizierte ältere Angestellte... S. 30) Für die dort Beschäftigten, deren Zahl im übrigen stetig abgebaut wird, bedeutet dies keineswegs eine Arbeitsorganisation mit größerer Verantwortung und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung in der Arbeit. Allerdings läßt sich dies nicht als tayloristische Arbeitsorganisation bezeichnen. Die in den „Bankfabriken“ geleistete Arbeit ist nämlich nicht einfach der abgespaltene Teil anderer Tätigkeiten, sondern Ergebnis einer völligen Umgestaltung der Unternehmen-Markt-Beziehungen. Die Stärkung der kundennahen Bereiche dient dem Ziel, den Ertrag stärker in den Mittelpunkt zu rücken und sich von

einer Unternehmenspolitik zu verabschieden, die auf Volumen und Marktanteile zielt, auch wenn das damit natürlich nicht unwichtig geworden ist. Kurz gefaßt: Ertrag geht vor Volumen. Parallel dazu wurde die angebotene Produktpalette - nach Überprüfung durch das Controlling danach, was läuft und was nicht - deutlich reduziert. Diese Reduzierung auf relativ wenige profitable Produkte dient einerseits dem Ziel, den Ertrag zu steigern und erleichtert andererseits die Abwicklung, weil eben nur eine geringe Zahl unterschiedlicher Fälle bearbeitet werden muß. Daraus ergibt sich dann die Arbeitsorganisation in den Backoffices.

„Unselbständige Selbständige“

Neue Arbeitsorganisation betrifft also nur einen Teil der Angestellten. Und der „Wandel in der betrieblichen Praxis (hat) längst nicht die Radikalität und Tiefe angenommen..., wie ein Blick in diverse Managementmagazine glauben machen könnte“. (Fremdes und Vertrautes S. 3) Diese Beobachtung gilt für Europa insgesamt: „Trotz wachsender, gut dokumentierter Fortschritte bleiben neue Ansätze in der Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur in Europa überraschend begrenzt.“ (Europe's Advantage? S. 5)

Gleichwohl dürften die Bereiche, in denen eine neue Arbeitsorganisation eingeführt ist, zukünftig ökonomisch von zentraler Bedeutung sein und in der einen oder anderen Form so etwas wie Vorbildfunktion erlangen. Wenn aber hier ein Stück Arbeit der Zukunft schon heute praktiziert wird, kann ein Blick darauf auch Hinweise auf die Anforderungen an eine betriebliche Interessenvertretung der Zukunft geben. Den Rahmen bildet die Ambivalenz, daß neue Arbeitsorganisation einerseits ökonomischem Kalkül entspringt, andererseits aber zumindest von der Form her Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Arbeit bietet und damit zur höheren Identifikation mit und größere Zufriedenheit in der Arbeit beiträgt.

In ihren Ausrichtungen auf die Zukunft gibt es in allen Wirtschaftszweigen eine zentrale Orientierung, das ist die Nähe zum Kunden bzw. die Nähe zu dem Markt, in dem das jeweilige Unternehmen aktiv ist. Das bedeutet zunächst einmal auf betriebswirtschaftlicher Ebene, daß ein Unternehmen sich von den Bereichen trennt, die nicht das Kerngeschäft darstellen, Outsourcing findet statt. Um das Kerngeschäft bewältigen zu können, wird das Unternehmen in entsprechende Einheiten aufgeteilt, von der jede ihr Marktsegment bearbeiten muß. Wie sie das bewältigen, bleibt den Betroffenen selbst überlassen. Sie haben nicht nur die Chance, ihre Arbeit selbst zu organisieren, sondern die Pflicht. In dieser unmittelbaren Marktbeziehung müssen sie also wie Unternehmer handeln. Da sie gleichzeitig aber abhängig Beschäftigte bleiben, hat sich der Begriff des „unselbständigen Selbständigen“ eingebürgert.

Parallel werden die Beziehungen innerhalb eines Unternehmens durch die Schaffung von Cost Centers und Profit Centers zu Kundenbeziehungen. „Der Markt wird ins Unternehmen geholt. Die einzelnen Einheiten orientieren sich an Kundengruppen und stehen auch zu anderen Unternehmensteilen in einer Kundenbeziehung.“ (Unselbständige Selbständige S. 9f) In einigen Unternehmen ist das so weit entwickelt, daß zum Beispiel die interne Nutzung eines Seminarraums von der Hausverwaltung, die eine eigene Unternehmenseinheit ist, in Rechnung gestellt wird. (vgl. Unselbständige Selbständige S. 31) Unter dieser Konstellation treten die verschiedenen Einheiten natürlich auch in Konkurrenz zueinander. Die klassische Struktur eines Unternehmens als soziale Einheit löst sich allmählich auf und wird ersetzt durch eine Reihe von Geschäftsvorgängen, die in ihrer Summe den Betriebszweck - die Erwirtschaftung von Gewinnen - erfüllen.

Logischerweise kann ein solches Unternehmen nicht auf traditionelle Weise geführt werden.

Quasi marktförmige Beziehungen entwickeln sich aufgrund eigener Mechanismen. Die Art, wie sich diese Beziehungen gestalten, sowie ihr Ergebnis sind in weiten Teilen offen. Im traditionellen Sinne Arbeitsanweisungen zu geben, hieße letztlich, entweder diesen Prozeß vorhersehen zu können oder aber ihm seine Entwicklungsdynamik zu nehmen. Von daher bleibt nur eines übrig, nämlich Zielvorgaben zu machen - bzw. mit den betroffenen ArbeitnehmerInnen Zielvereinbarungen zu treffen, die dem Betriebszweck dienen. Das Erreichen dieses Zieles wird kontrolliert, nicht die Art und Weise, wie es erreicht wurde.

Für ein Unternehmen folgt daraus zweierlei: Zum einen müssen Entscheidungskompetenzen nach unten abgegeben werden - aus Sicht der Betroffenen erhöht sich ihre Autonomie -, zum anderen werden einige Hierarchiestufen obsolet, zum Beispiel all jene, die damit befaßt waren, den Arbeitsablauf zu kontrollieren. Das Unternehmen sieht sich nun vor die Notwendigkeit gestellt, die Loyalität der Beschäftigten sicherzustellen, jener, die in neuer Autonomie leben und jener aus dem mittleren Management, denen gegenüber „der jahrzehntelang wirksame Tausch von Beschäftigungssicherheit und Verantwortung gegen Motivation und Identifikation“ (Fremdes und Vertrautes S. 5) aufgekündigt wurde. Die naheliegende Antwort war Ende der 80er Jahre die Entdeckung der Unternehmenskultur oder der Corporate Identity. Entsprechende Versuche der Loyalitätsbildung gibt es bis heute. Aus österreichischen Unternehmen wird von Teamkursen berichtet, „in denen mit gruppendynamischen Methoden bedingungslose Loyalität zum Unternehmen gefördert wird“. (Unselbständige Selbständige S. 37) Solche Methoden geraten bisweilen in die Nähe von Sektenverhalten.

Für Klaus Peters, der sich intensiv mit der neuen Autonomie in der Arbeit als Gegenpol zum Funktionieren in einem betrieblichen Kommandosystem befaßt hat, stellt sich die Frage nach Loyalität in dieser Form nicht. Wenn nicht nur die Freiräume in einem Unternehmen ausgeweitet werden, sondern der unselbständige Selbständige tatsächlich am Leitbild des Entrepreneurs orientiert handelt, also unmittelbar am Markt, ist er freiwillig hochmotiviert und engagiert. Das Problem für die Unternehmen liegt darin, diese Situation herzustellen.

Charakteristisch für Handeln am Markt ist die Tatsache, mit den Folgen des eigenen Handelns konfrontiert zu sein und nicht mit Sanktionen, die sich aus einem Kommandosystem ergeben. Peters zu den Folgen von Fehlern: „Die Nachteile des Arbeitnehmers liegen in der Reaktion der übergeordneten Instanz auf den Schaden, den er verursacht. Seine Nachteile und der angerichtete Schaden sind zweierlei. Beim Unternehmer aber sind beide dasselbe: der Schaden, den er anrichtet, ist der (einzige) Nachteil, den er hat. Er wird nicht von anderen *dafür* bestraft, daß er etwas falsch gemacht hat, sondern *dadurch*, daß er etwas falsch gemacht hat, schadet er sich selbst.“ (Peters Abschnitt 3.4.)

Um die Beschäftigten - so die Argumentation Peters' - unmittelbar mit dem Markt konfrontieren zu können, muß der Unternehmer zur Seite treten. Damit aber könnte die Vermutung aufkommen, er überlasse den Beschäftigten das Unternehmen. Tatsächlich aber will er (natürlich) seine Position stärken. Dieses erste Manöver des Beiseitretens wird durch ein zweites ergänzt: „Der Unternehmer verwandelt sich aus einer befehlenden und strafenden Instanz in eine Rahmenbedingung für unternehmerisch handelnde Beschäftigte - im Unternehmen! Durch Manöver Nr.1 werden die Arbeitgeber aus der Unselbständigkeit des Kommandosystems in die Selbständigkeit unternehmerischen Handelns entlassen: sie stehen selbst den Rahmenbedingungen des Unternehmens gegenüber - wie vorher nur der Unternehmer. Durch Manöver Nr.2 wird diese Selbständigkeit in die Unselbständigkeit eingebunden, d.h. sie werden zu unselbständigen Selbständigen, weil sie es - anders als

der Unternehmer! - nicht nur mit den Rahmenbedingungen des Unternehmens zu tun haben, sondern darüberhinaus mit dem Unternehmer als Rahmenbedingung.“ (Peters Abschnitt 3.6.)

Damit wird nun das Ziel des Unternehmers, mehr Macht durch Verzicht auf Kontrolle herzustellen, erreicht: „Der Zweck des unternehmerischen Doppelmanövers liegt... nicht in der Schikanierung der Arbeitnehmer, sondern in der Steigerung der Produktivität. Es genügt also nicht, daß der Unternehmer sich genauso wie z.B. die Konkurrenten als eine Rahmenbedingung unter anderen zur Geltung bringt, sondern er muß sich so zur Geltung bringen, daß die Arbeitnehmer darauf mit produktivitätssteigernder Aktivität reagieren - aber, und das ist jetzt das Entscheidende, nicht gehorchender-, sondern selbständigerweise, d.h. nicht indem sie tun, was der Unternehmer befiehlt, sondern indem sie autonom, nämlich ungezwungen reagieren auf das, was der Unternehmer tut. Wenn sie falsch reagieren, werden sie nicht bestraft, sondern haben selbst den Schaden zu tragen, den sie selbst produziert haben. Dadurch entsteht die völlig neue Verbindung von Selbständigkeit und Unselbständigkeit, die der Lebensnerv der neuen Managementmethoden ist.“ (Peters Abschnitt 3.6.)

Die neue Autonomie ändert also an den machtpolitischen Verhältnissen des Arbeitslebens nichts. Im konkreten bedeutet sie sogar einen Machtzuwachs für die Arbeitgeberseite. Andererseits kann die neue Autonomie, nämlich mit dem eigenen Handeln konfrontiert zu sein - auch wenn sie mit größerem Druck verbunden ist -, nicht aufgegeben werden. Das nämlich würde die Rückkehr zum Kommandosystem bedeuten. Dieses Kommandosystem aber ist mit zahllosen Zwängen verbunden, um deren Überwindung die Arbeiterbewegung seit ihrer organisatorischen Konstituierung gerungen hat. Das kann niemand wollen. Der Motor auf Seiten der ArbeitnehmerInnen, sich in der neuen Arbeitsorganisation zu engagieren, ist „nichts anderes als das Selbständigkeitbedürfnis der abhängig Beschäftigten selbst“. (Peters Abschnitt 4.)

Eine Rückkehr zum Kommandosystem ist aber letztlich keine Frage des Abwägens und Entscheidens. Es ist (zumindest auf Dauer) nicht in der Lage, Kreativität und damit Innovationen freizusetzen, und auch die Simulation von Autonomie durch Schaffung größerer Freiräume ist gleichermaßen an ihre Grenzen gestoßen. (vgl. Peters Abschnitt 2.4.)

Ein Zurück also ist nicht vorstellbar, hier scheint ein point of no return erreicht zu sein; wobei dieser Punkt keinen Endpunkt markiert, sondern eine Zwischenetappe. Verbunden sind damit all die Probleme, die für ein Phänomen des halben Weges typisch sind. Die Zwänge, aber auch die Sicherheiten des Alten sind nicht wieder herstellbar. Sie können durch eine rückwärtige Scheibe betrachtet werden und je nach Sichtweise Erleichterung oder Nostalgie auslösen. Sie sind Vergangenheit. Dieses Phänomen ist aus der Sozialgeschichte bekannt. Prominentestes Beispiel ist der Übergang vom Feudalismus zum Kapitalismus im Zusammenhang mit der parallelen Entwicklung zur parlamentarischen Demokratie, was Freiheiten brachte, aber die in der Unfreiheit gegebenen Sicherheiten - etwa die Verantwortung des Herrn für das physische Überleben des Knechtes zu sorgen - eliminierte. Bei der grundlegenden Veränderung der Arbeitsorganisation stellt sich für die Betroffenen die Frage, wie die relative soziale Sicherheit, die mit den Zwängen einhergegangen war, neu wieder hergestellt werden kann. Dies ist - wie oben gesehen - ein Anliegen auch des Grünbuchs zur Arbeitsorganisation.

Mit welchem Markt konfrontiert?

Die von Peters beschriebene Konstruktion und Wirkungsweise moderner Arbeitsorganisation veranschaulicht den tiefgehenden Wandel, der sich in der Arbeitswelt derzeit vollzieht bzw. die Richtung, in der ein künftiger Wandel vor sich gehen wird. Allerdings läuft die Analyse Gefahr, die verschiedenen Faktoren auf ihre Wirkungsweise zu reduzieren. Deutlich wird das etwa beim Blick auf den verwendeten Marktbegriff. Der Markt, so Peters, „wird zwar von Menschen gemacht und ist überhaupt nichts anderes als eine Form des wechselseitigen Verhaltens von Menschen zueinander, aber trotzdem kann er von ihnen nicht beherrscht und kontrolliert werden, jedenfalls nicht so, wie eine Maschine von ihnen kontrolliert werden kann oder die Abteilung eines kommandomäßig organisierten Unternehmens. Der Markt hört nicht auf Kommando. Er entwickelt sich den Menschen gegenüber - und jetzt fällt das entscheidende Wort - autonom.“ (Peters Abschnitt 3.3.)

Das hört sich in dieser Abstraktion sehr nach Adam Smiths unsichtbarer Hand an, die zu lenken unmöglich ist und der Versuch, dies zu tun, nur in wirtschaftliche und soziale Verwerfungen führt. Natürlich aber werden Märkte von Menschen gesteuert, etwa durch Regulierung. Dies zu tun, ist eine der Hauptaufgaben von Politik. Daß der politische Mainstream das heute für falsch erklärt, hindert auch konservative oder liberale Parteien nicht, in irgendeiner Form z.B. für Ökosteuern einzutreten, also den Energiemarkt bewußt in eine bestimmte Richtung zu steuern.

Die Vermutung, nur genügend Markt walten zu lassen, führe zu rationalen Lösungen, mag heute in postmoderner Fröhlichkeit einem Publikum von Kleinaktionären unter Beifall verkündet werden - vom Kartellrecht bis zur Sozialgesetzgebung belegt die praktische Erfahrung hingegen, daß die Logik des reinen Marktes eine Betriebslogik ist, die im Sinne einer umfassenderen - nämlich gesellschaftlichen - Logik korrigiert werden muß.

Nun kann eingewandt werden, daß eine solche Argumentation Markt aus volkswirtschaftlicher und nicht betriebswirtschaftlicher Sicht interpretiert. Sich als unselbständiger Selbständiger mit den Notwendigkeiten, die vom Markt ausgehen, die ein Unternehmen zu bedienen hat, auseinandersetzen zu müssen, sei das Typische für die neue Arbeitsorganisation. Ein solcher Einwand verweist nur auf den Mechanismus, dem sich ArbeitnehmerInnen ausgesetzt sehen und fragt nicht nach dem Zweck dieses Mechanismus. Das Ziel unterstellt, daß mit der neuen Arbeitsorganisation die Humanressourcen besser erschlossen werden sollen, gerät dieses Ziel dann in Gefahr, wenn sich qualifizierte Angestellte nur noch „als Vollzugsorgan von Shareholder-Value-Interessen empfinden“. (Kolm S. 12) In dem Moment können die Humanressourcen durchaus blockiert werden. Handeln „am Markt“ ist eben nicht nur die Anerkennung von Marktmechanismen, sondern auch mit einer inhaltlichen Zielsetzung verbunden. Markthandeln ist nicht gleich Markthandeln.

Das ist durchaus ein Problem, das sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt. Die Formel „Macht, was ihr wollt, aber seid profitabel“ ist zwar sehr plakativ, trifft aber in dieser Zuspitzung - etwa aus Sicht des European Work & Technology Consortiums - nicht die europäische Realität: „Es kann gesagt werden, daß sowohl japanische als auch US-amerikanische Modelle (der Arbeitsorganisation - B.M.) mit ihrer engen strukturellen Schwerpunktsetzung auf Produktivität sich deutlich von europäischen Trends unterscheiden... Mit Blick in die Zukunft liegt die entscheidende Charakteristik eines möglichen europäischen

Modells in dem Versuch, vier grundlegende Elemente in ein Gleichgewicht zu bringen: Die Humanisierung der Arbeit durch verbesserte Berufsbilder und soziale Beziehungen; einen weit abgesteckten Raum für Innovation überall in der Organisation; die Entwicklung und Einsetzung von Technik in einer Art und Weise, die die Fähigkeiten der Beschäftigten und den Schutz der Umwelt maximiert und wachsende Beschäftigung, um die Verschwendung von Humanressourcen auf dem Arbeitsmarkt zu reduzieren.“ (Europe's Advantage? S. 4)

Ob diese Einschätzung möglicherweise zu optimistisch ist, kann an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Eines aber dürfte unübersehbar sein: Die detaillierte Analyse, wie Beschäftigte auf die Notwendigkeiten des Marktes reagieren müssen, muß ergänzt werden durch den Blick auf den konkreten Markt, um den es geht und darauf, wie Unternehmen insgesamt auf den von ihnen bedienten Markt reagieren. Es macht einen Unterschied aus, ob ein Unternehmen kurzfristig möglichst große Gewinne machen will oder ob es darauf ausgerichtet ist, in einer sozialen Einbindung in seiner Region langfristig Rentabilität zu sichern. Das plakative Motto könnte also auch lauten: „Macht, was ihr wollt, aber seid rentabel.“

Integrierte Interessenvertretung

Die Auseinandersetzung darüber, welche Art des Wirtschaftens dominiert, findet auf der gesellschaftspolitischen Ebene statt, schlägt sich aber auch konkret in der Arbeitsorganisation nieder. Ein Beispiel ist die Zielvereinbarung. Hierbei stellt sich die Frage, ob es sich tatsächlich um eine Vereinbarung handelt oder um eine Vorgabe, die durch Überforderung Gewinne zusätzlich erhöhen will. „Besonders in internationalen Konzernen wird durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die sich auf den gesamten Geschäftsprozeß bezieht, vieles vorgegeben. Umsatzvorgaben, die auf Verkaufsprognosen basieren, werden bereits in der Zentrale errechnet. Diese Vorgaben werden dann mit den nationalen oder regionalen Niederlassungen abgestimmt.“ (Unselbständige Selbständige S. 17) Bei aller Leistungsbereitschaft qualifizierter Angestellter sind die vorgeblichen Vereinbarungen oft nicht zu schaffen und entpuppen sich bei näherem Hinsehen „als Mittel zur Leistungsverdichtung bzw. als Erpressungsmittel für Mehrarbeit“. (Unselbständige Selbständige S. 17)

Wenn sich eine solche Situation herauschält, ist es höchste Zeit für die betriebliche Interessenvertretung, zu handeln. Da in den stark von Mitbestimmung geprägten Ländern Europas Mehrarbeit vom Betriebsrat genehmigt werden muß, bietet sich hier die Chance einzugreifen, diese zu unterbinden und so zu einem Überdenken der Zielvereinbarung zu zwingen. Dies in solch simpler Form zu versuchen, dürfte so ziemlich das Dümme sein, was einem Betriebsrat in solch einer Situation einfallen kann. Eine unmittelbare Folge könnte versteckte Mehrarbeit sein, von der der Betriebsrat überhaupt nichts erfährt und die bei Fach- und Führungskräften inzwischen zu einem markanten Problem geworden ist. (vgl. EUROCADRES Symposium 1997: Die Arbeitszeit von Fach- und Führungskräften)

Dies ist aber nur die eine Seite. Qualifizierte Beschäftigte, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und dies gerne tun, würden es als Bevormundung empfinden, wenn eine Interessenvertretung so reagiert. Sie haben der Zielvereinbarung zugestimmt - dabei spielt es keine Rolle, ob sie diese für realistisch gehalten haben oder nicht. Sie haben ein inhaltliches Interesse an ihrer Arbeit und empfinden deren qualitativ gute Erledigung als Herausforderung und, bei Gelingen, als Erfolg. Auch bei einer objektiven Überforderung sehen sie diese nicht sofort als Ungerechtigkeit an, die beseitigt werden muß, sondern bewerten sie unter

komplexen Gesichtspunkten, die durchaus die wirtschaftliche Situation des Unternehmens mit einbezieht. Wenn sie schließlich zu dem Schluß kommen, daß die Zielvereinbarung eine Überforderung ist, möchten sie das Problem selbst lösen und nicht durch andere gelöst bekommen. Die betriebliche Interessenvertretung muß in diesem Zusammenhang eine beratende Funktion erfüllen. Allgemeiner formuliert geht es darum, „jenes Verständnis von der Rolle des Betriebsrates zu überdenken, das diesen ausschließlich als ‘Stellvertreter’ von Interessen begreift: ‘Wir machen für euch!’ Die auch in Zukunft wichtigen (vertrauten) Formen der stellvertretenden Betriebsratspolitik müssen ergänzt werden um (noch fremde) Elemente einer beratenden Funktion. Es geht zunehmend darum, daß der Betriebsrat Angestellte bei der eigenständigen Austragung von Konflikten im Betrieb mit seinem Wissen und seiner Erfahrung unterstützt.“ (Fremdes und Vertrautes S. 9) Daß diese Beratung durchaus einschließt, (mitbestimmungs)rechtliche Mittel zu diskutieren und diese gegebenenfalls auch einzusetzen, ist selbstverständlich.

Um auf den Eingang dieses Abschnitts - die Zielvereinbarung - zurückzukommen: Eine beratende Betriebsratsarbeit bei Konflikten über offenkundig überzogene Anforderungen, ist die eine Seite, mit einem Problem umzugehen, das Bestandteil neuer Arbeitsorganisation ist. Die andere Seite liegt darin, zu versuchen, Vorgaben - etwa aus einer Konzernzentrale - generell zu einem betriebspolitischen Verhandlungsgegenstand zu machen. Das ist natürlich nicht leicht durchzusetzen. Allerdings gibt es positive Beispiele, wo das geschieht. Die deutsche Niederlassung des amerikanischen Landgeräteherstellers John Deere erhält von der Zentrale eine Hochrechnung, wieviel Traktoren im jeweils kommenden Geschäftsjahr gebaut werden müssen und eine Schätzung für das übernächste Jahr. Auf Basis dieser Zahlen diskutieren Geschäftsleitung und Betriebsrat die Personalbemessung, die nötig ist, um die Arbeit zu erledigen, ob Einstellungen nötig sind und in welcher Form sie stattfinden. Wenn zum Beispiel im nächsten Jahr die Zahl der zu bauenden Traktoren deutlich steigt, im übernächsten aber wieder auf den derzeitigen Stand zurückfällt, kann mit befristeten Arbeitsverträgen darauf reagiert werden. Solche Schwankungen beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Produktion. Eine solche Art, Ziele zu verhandeln, trifft natürlich aber auch auf alle Angestelltentätigkeiten zu. (vgl.: Die Beschäftigungswirksamkeit von Überstundenabbau) Da in die Bewertung unter anderem mögliche Produktivitätsgewinne durch Technikeinsatz oder neue Arbeitsorganisation einfließen, muß der Betriebsrat über die entsprechende Kompetenz verfügen, um stichhaltig argumentieren zu können. Er muß also Ko-Management betreiben.

Das Beispiel zeigt, daß Interessenvertretung im Rahmen neuer Arbeitsorganisation nicht isoliert betrachtet werden kann. Sie ist immer in verschiedene Problemlagen gleichzeitig eingebettet. In diesem Fall gibt es eine Verkettung von Beratung, betriebspolitischem Handeln und Ko-Management. Notwendig also ist eine - um es so zu nennen - integrierte Interessenvertretung.

Eine andere Fragestellung, die im Zusammenhang neuer Arbeitsorganisation auf die betriebliche Interessenvertretung zukommt, bezieht sich auf die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten. In dem Maße, wie Marktprinzipien auch innerhalb eines Unternehmens zum Organisationsprinzip werden, geraten auch die Beschäftigten in Konkurrenz zueinander, und zwar sowohl zwischen den Gruppen oder Profit Centers als auch innerhalb der Gruppen.

Die Konkurrenz der Gruppen untereinander kann auch für das Unternehmen zu einem Problem werden. Wenn etwa bestimmte Leistungen nicht mehr im eigenen Unternehmen „eingekauft“ werden, sondern außerhalb, entstehen in dem Moment Schief lagen, wenn diese

Leistungen als Teil des Kerngeschäfts angesehen werden.

Wichtiger ist in diesem Zusammenhang aber die Konkurrenz innerhalb einer Gruppe, die sich erfolgreich am Markt durchsetzen muß. Wird ein Ziel nicht erreicht oder nur mit Mühe, werden Schuldige gesucht. Es kommt sehr schnell zu einem sozialen Druck gegen leistungsschwächere Gruppenmitglieder. Das Zitat einer Betriebsrätin aus einer österreichischen Bank veranschaulicht das Problem: „Es wird das schwächste Glied der Gruppe so lang überbeansprucht, bis es für alle offensichtlich wird, daß der in dem Team nicht mithalten kann, oder er selber sagt, das halt ich nicht mehr aus, ich kündige. Aber es ist nicht greifbar und auch nicht beweisbar, doch das Phänomen ist unumstritten da. Es ist stärker als vorher.“ (zit. nach: Unselbständige Selbständige S. 46)

Nun ist ein derartiger Konflikt im Arbeitsleben keineswegs neu. Allerdings werden die dahinterstehenden Verhaltensmuster durch die neue Arbeitsorganisation gefördert. Im Grunde haben wir es hier mit wachsenden Mobbing-Phänomenen zu tun, die durch die Veränderungen in der Arbeitswelt gefördert werden, die also zunehmend struktureller Natur sind. Bei der Konkurrenz innerhalb der Gruppen kann es aus Arbeitgebersicht durchaus die Hoffnung geben, daß durch stetes Hinausdrängen der Schwächeren die Leistungsfähigkeit der Gruppe konstant wächst.

Auch hier wiederum ist eine integrierte Interessenvertretung nötig. Neben der Entschärfung und Lösung eines konkret vorhandenen Konflikts (Mobbingfalls) muß versucht werden, die Ursachen für solche Konflikte generell zu beseitigen. Da eine der Ursachen - die Schaffung von Konkurrenzverhalten - mit der neuen Arbeitsorganisation zusammenhängt, taucht für Gewerkschaften und Betriebsräte eine schwierige Situation auf. Die neue Arbeitsorganisation wieder zurück zu drehen, können und wollen sie nicht. Es muß also ein anderer Weg gesucht werden und der ist nur mit den Betroffenen selbst zu finden. Es geht also um die - durchaus nicht neue - Frage des Verhältnisses von Angestellten zu Gewerkschaften und Interessenvertretung.

Angestellte - das ist vielfach belegt - sehen sich selbst in einer Situation, die es ihnen erlaubt, ihre Position durchzusetzen: „Der Interessengegensatz zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen tritt in den Hintergrund, weil die 'selbständigen Unselbständigen' mehr Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten haben, mit dem Management Lösungen auszuhandeln.“ (Selbständige Unselbständige S. 57) In der Praxis sieht das dann so aus: „Angestellte nehmen in der Regel eher den direkten Weg zum unmittelbaren Vorgesetzten, als den 'Umweg' über den Betriebsrat. Eine solche Vorgehensweise entspricht zum einen ihrem beruflichen Selbstverständnis und zum anderen ihrem Naheverhältnis zu den übergeordneten Hierarchieebenen.“ (Fremdes und Vertrautes S. 9)

Bei einer Betrachtung des Handelns von Angestellten schwingt oft die Annahme mit, ihre Interessen seien rundum bekannt, da diese sich aus den gesellschaftlichen Zusammenhängen ableiten lassen. Folglich gehe es nur um die Art und Weise einer erfolgreichen Durchsetzung.

Zumindest im vorliegenden Fall dürfte das ganz anders sein. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist eine Konkurrenz zwischen ArbeitnehmerInnen fatal. Ein entscheidender Grund für das Entstehen von Gewerkschaften war es, die Konkurrenzsituation der Arbeitnehmer untereinander, die von den Arbeitgebern ausgenutzt wurde, aufzuheben und durch kollektive Regelungen zu ersetzen. Nun geraten qualifizierte Angestellte in Konkurrenz zueinander,

ohne dies sofort als bedrohliche Situation zu empfinden, die mit Hilfe der Gewerkschaft überwunden werden müsse. Ganz im Gegenteil: Sie empfinden Konkurrenz durchaus als normalen Bestandteil des Alltags und im Prinzip für gesund.

Den Hintergrund dieses Dilemmas, nämlich eine bei den Gewerkschaften übliche unkritische Verwendung des Begriffs Interesse, kritisiert Paul Kolm: „Im Interesse verbindet sich geistige Anteilnahme, Aufmerksamkeit, Vorliebe, Neigung mit dem Bestreben und der Absicht, einen Vorteil oder Nutzen zu erreichen. Es macht nicht viel Sinn, die bloße Betroffenheit von bestimmten Problemen, etwa schlechten Arbeitsbedingungen, selbst die Analyse von Ursachen und die Kenntnis von Alternativen als Interessen zu bezeichnen. Sie sind zunächst nur latent vorhanden. Betroffenheiten, Wertungen und Einstellungen werden zu Interessen, wenn sich die Wahrnehmung einer nachteiligen, verbesserungsfähigen Situation und die Vorstellungen über einen erwünschten Zustand mit dem Wissen und Wollen der Veränderbarkeit verbinden. Erst darauf kann dann ein den Interessen folgendes Handeln aufsetzen.“ (Kolm S. 15)

Interessenvertretung setzt in diesem Sinne erst einmal voraus, einen Dialog über Interessen und deren Durchsetzung - und zwar immer an konkreten Problemen orientiert - zu initiieren bzw. aufrecht zu erhalten und zu verstärken, da es einen solchen Dialog zumindest in Teilbereichen durchaus gibt. Ein solcher Dialog hat angesichts ständigen Wandels keinen - zumindest voraussehbaren - Endpunkt und schon gar kein heute absehbares Ergebnis. Die oben erwähnte Beratungsfunktion des Betriebsrats muß auch umgekehrt als Beratung des Betriebsrats durch qualifizierte Angestellte begriffen werden. (vgl.: Fremdes und Vertrautes S. 9)

Ganz pragmatisch heißt das auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretung zunächst einmal, daß Probleme, die Angestellte als solche benennen, aufgegriffen werden. Dies sind einer Untersuchung zufolge: Eingruppierungsprobleme, Arbeitszeitfragen, Arbeitsplatzgestaltung, Probleme mit der Hierarchie und der Kommunikation, Veränderungen der Arbeit durch EDV-Systeme und Weiterbildung und Beteiligung. „Aufgrund der traditionellen Ausrichtung der Gewerkschafts- und Betriebspolitik verfügen Betriebsräte nur in den beiden ersten Feldern über starke Handlungskompetenz, während sie gerade in jenen Feldern, die die Angestellten in der Studie hoch bewerten (Arbeitsinhalte, Hierarchie- und Kommunikationsprobleme, Auswirkungen von EDV-Systemen) in der Regel kaum die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen haben.“ (Fremdes und Vertrautes S.10) Hier also kann die Beratungsfunktion und somit Einbeziehung qualifizierter Angestellter ansetzen.

Eine eher gewerkschaftspolitische Ebene, die sich aber in die betriebliche erstrecken muß, ist die Integration von Themen in den Dialog, die (nicht nur) qualifizierte Angestellte im gesellschaftlichen Raum bewegt, die aber auf den ersten Blick keine betrieblichen oder beruflichen Probleme sind. Das reicht vom Umweltschutz bis zur Verantwortung. Beim zweiten Blick freilich ist klar: Umweltschutz im Betrieb oder Verantwortung im Beruf sind hochaktuelle Probleme des Arbeitsalltags. Die Frage nach der Arbeitsorganisation ist so gesehen das eine, die Frage nach dem Inhalt der Arbeit und nach dem Wofür das andere, das in einer integrierten Interessenvertretung aufgegriffen werden muß und nicht getrennt bearbeitet werden sollte.

Ein Beispiel, was Interessenvertretung in diesem Sinne einschließt, ist der von FIET erarbeitete Kodex zur ethischen, sozialen und beruflichen Verantwortung, dessen erster Artikel so beginnt: „Fach- und Führungskräfte werden bei der Ausübung ihrer beruflichen

Tätigkeit nicht nur wissenschaftliche, technische und wirtschaftliche Überlegungen, sondern auch die sozialen umweltbezogenen und ethischen Auswirkungen ihrer Arbeit berücksichtigen.“ (FIET, Kodex...)

VERWENDETE LITERATUR

Die Beschäftigungswirksamkeit von Überstundenabbau. (Arbeitstitel) Studie des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, als Teil einer Untersuchung im Auftrag der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin (in Arbeit)

EUROCADRES Symposium 1997: Die Arbeitszeit von Fach- und Führungskräften. Dokumentation. (in Druck)

Europe's Advantage? Work Organisation, Innovation and Employment. Hrsg.: The European Work & Technology Consortium. o.O., o.J. (Koordination: Prof. Peter Totterdill, The Nottingham Trent University)

FIET, interne Notiz: working for the future - European Commission Conference on new forms of organising work. (Aktennotiz zur Konferenz über Arbeitsorganisation vom 28. bis 30. April 1998 in Glasgow)

FIET: Kodex ethischer, sozialer und beruflicher Verantwortung für Fach- und Führungskräfte. Genf, o.J.

Ford, Henry: Mein Leben und Werk. o.J. (1923), Leipzig: Paul List Verlag.

Fremdes und Vertrautes - Annäherungen an die Zukunft (Zwischenbericht). Hrsg.: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA), Autoren: Jörg Flecker, Manfred Krenn. Wien o.J.

Grünbuch Arbeitsorganisation: Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft. Grünbuch. [KOM(97) endg.] Bulletin der Europäischen Union, Beilage 4/97. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 1997.

Hammarström, Olle: Neue Formen der Arbeitsorganisation. Erfahrungen der Gewerkschaften in 20 Unternehmen. Hrsg.: EMB/ FIET/ IMB. Genf 1995.

Kolm, Paul: Vernetzte Zukunft. Fach- und Führungskräfte in der Informationsgesellschaft. Basispapier für ein Seminar der Association for European Training of Workers on the Impact of New Technology. Wien, Jänner 1998.

Larsson, Allan: The way forward: The challenge for die social partners. Rede auf der Konferenz über Arbeitsorganisation vom 28. bis 30. April 1998 in Glasgow. Manuskript.

Living and working in the information society: People first. Green Paper [COM(96) 389 final] Bulletin of the European Union, Supplement 3/96. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1996.

Neue Arbeitsorganisation

New Forms of Work Organisation. o.O., o.J. (Studie im Auftrag des Executive Council of the Irish Congress of Trade Unions - ICTU)

Peters, Klaus: Die neue Autonomie in der Arbeit. DGB-Information zur Angestelltenpolitik 5/97. (DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf 1997) Zitiert nach der Internet-Fassung IBITS Documents on the Web.

Qualifizierte ältere Angestellte im betrieblichen Strukturwandel. Untersuchung für das Angestelltensekretariat des DGB-Bundesvorstands. Düsseldorf, 1998. (Hier zitiert nach der Buchfassung: Die Älteren als Joker. Hamburg (1998): VSA-Verlag)

Responses to the Green Paper „Partnership for a new organisation of work. Quotations. European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations, and Social Affairs. o.O., 1998.

Stellungnahme des DGB zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft“. Düsseldorf, September 1997.

Unselbständige Selbständige. Flexible Arbeit - Teil 1. Hrsg.: Gewerkschaft der Privatangestellten, Autorin: Eva Angerler. Wien, Jänner 1998.