

## Gewerkschaften und Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen: zur Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit

Hurrle, Gerd; Hurrle, Brigitte

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hurrle, G., & Hurrle, B. (1995). Gewerkschaften und Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen: zur Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 186-217). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413114>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

## **Gewerkschaften und Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen. Zur Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit**

Ähnlich der Debatte um neue Managementleitbilder (Deh/Hurre 1992) begann Anfang der achtziger Jahre in den Gewerkschaften die Diskussion über eine grundlegende Neuorientierung ihrer Politik. Als Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist heute in den Gewerkschaften und unter den gewerkschaftlich organisierten Betriebs-/Personalräten/-tinnen eine Betriebspolitik mehrheitsfähig, die sich mit den Schlagworten 'Beteiligung' und 'Co-Management' umreißen läßt. Der Begriff 'mehrheitsfähig' ist hier mit Bedacht gewählt, denn Konsens ist diese Politik immer noch nicht. Dies zeigt sich nicht nur daran, daß die Diskussion über Beteiligung fort dauert, sondern vor allem an deren Inhalten.

An diesem Wandel gewerkschaftlicher Politik waren fast alle gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen beteiligt, wenn auch auf unterschiedliche Weise. Während die Bildungswerke, also die Einrichtungen, die formal nicht direkt der jeweiligen Beschlußlage der Gewerkschaftsvorstände unterworfen sind, zumindest in dem einen oder anderen Fall den skizzierten Wandel forcierten, taten sich die anderen häufig durch Ausklammern dieser Auseinandersetzung, konservative Beharrung sowie ideologische Verklärung dessen hervor, was sie selbst zur gewerkschaftlichen Tradition erhoben. In dieser Tatsache steckt auch ein Hinweis auf die Organisationsstruktur eines gewerkschaftlichen Bildungswesens, das nicht einfach Transmissionsriemen beschlossener Politik sein soll, sondern vor allem Ort in die Zukunft gerichteter kritischer Reflexion von gesellschaftlichen Entwicklungen und gewerkschaftlicher Praxis.

Inzwischen aber läuft sowohl die Beteiligungsdebatte als auch der Begriff 'Beteiligung' mehr und mehr Gefahr, inhaltsleer und ideologisch zu werden. Der Grund dafür ist, daß die Diskussion im prinzipiellen Für und Wider verharrt, anstatt die bereits vorhandenen praktischen Erfahrungen mit Betei-

ligungspolitik zu reflektieren. Dies erschwert, daß die Debatte um Beteiligungspolitik eine neue Qualität und neue Kraft erlangt. Vor allem aber sind so die gegebenen Möglichkeiten, aus den Erfahrungen zu lernen, nicht in vollem Umfang auszuschöpfen.

Ähnliches gilt für die sozialwissenschaftliche Beteiligungsforschung. Sie hat diesen Wandel zu einer beteiligungsorientierten Gewerkschaftspraxis theoretisch untermauert und forciert, läßt sich jetzt aber nur selten auf Fragen ein, die darauf zielen, den Wandel konkret zu bewältigen. Sie läuft somit Gefahr, jenen die Argumente zu liefern, die schon immer zu wissen glaubten, daß der Beteiligungsansatz zwar glänzend theoretisch begründet, aber weitgehend unpraktikabel sei. Damit wird sie ihrer Verantwortung nicht gerecht. Diese bestünde darin, mit dafür Sorge zu tragen, daß das, was sie mit auf den Weg brachte, möglichst rasch an Effizienz gewinnt. Sollte Beteiligungspolitik sich nämlich als ineffizient erweisen, dann wird sie scheitern. Denn ineffiziente Politik hält nicht, was sie gewollt oder ungewollt verspricht. Sie produziert Enttäuschung, und die wird sich früher oder später gegen sie selbst richten (Alemann 1995).

Der herrschende Ansatz beteiligungsorientierter Betriebs-/Personalrats- und Gewerkschaftspolitik reflektiert die in den siebziger Jahren einsetzenden ökonomischen, technischen und sozialen Umbrüche sowie die Reaktion der Managements darauf. Letztere bestand vor allem darin, die Reorganisation der Binnenstrukturen der Unternehmen einzuleiten und zu forcieren. Entsprechendes gilt für den beteiligungspolitischen Ansatz auf Seiten der Betriebs- und Personalräte sowie der Gewerkschaften. Seine Hauptfelder sind die Arbeitsinhalte, die innerbetriebliche Arbeitsorganisation, der Einsatz neuer Techniken und die Verbesserung von Arbeitsprozessen zum Zwecke der Optimierung von Qualität, Fertigungszeit und Termintreue. Vor dem Hintergrund von *outsourcing*, produktionstechnischen und logistischen Vernetzungen, aber auch durch Ökologisierung der Produktion und der damit verbundenen Einbindung in Stoffkreisläufe und Recyclingketten erwachsen Gewerkschaften und Betriebs-/Personalräten neue Aufgaben. Somit bedarf der bislang binnenorientierte Beteiligungsansatz zumindest der Erweiterung.

Doch bevor die Erweiterung des bisherigen Beteiligungsansatzes diskutiert wird, soll eine grobe Bestandsaufnahme der Probleme bisheriger Beteiligungspolitik gemacht werden. Dazu ist es zunächst erforderlich, die unterschiedlichen

**Bezugsebenen und Dimensionen des gewerkschaftlichen Beteiligungsbegriffes aufzufächern:**

- Beteiligung des Betriebsrates an Managemententscheidungen (Co-Management und Konzeptionskonkurrenz),
- Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Gestaltung von Arbeit, Arbeitsorganisation und Technik,
- Beteiligung der Gewerkschaften an der Industriepolitik sowie an der regionalen Wirtschafts-, Struktur-, Technologie- und/oder Sozialpolitik und
- Beteiligung der Mitglieder der Gewerkschaft an der Arbeit der Organisation und am Zustandekommen von Organisationsentscheidungen, auch außerhalb der satzungsmäßigen Organe.

Im gewerkschaftlichen, aber auch im wissenschaftlichen Disput verschwimmen diese vier Ebenen und Dimensionen häufig. Somit bleiben die Handlungsebenen unklar, was die auf politische Praxis zielende Konkretisierung dieses Ansatzes behindert. Wir wollen versuchen, sie auseinanderzuhalten.

### **Beteiligung des Betriebsrates an Managemententscheidungen**

In der Umsetzung beteiligungsorientierter Politik sind Fortschritte erzielt worden. Da aber trotz aller Erfolge im Einzelnen die ungelösten Probleme dominieren, sollen sie hier im Vordergrund stehen, denn Zweck dieser Ausführungen ist es, sich mit der Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit auseinanderzusetzen. Walther Müller-Jentsch hat 1989 den Betriebs- und Personalräten empfohlen, als Einstieg in eine Beteiligungspraxis die Angebote des partizipativen Managements aufzugreifen und im 'Mitmachen' die Kompatibilität mit den Arbeitnehmer/-inneninteressen herzustellen. Bei näherer Betrachtung aber wird deutlich, daß die herrschende Praxis selbst dieser eher defensiven Bestimmung von Beteiligung und Co-Management nicht gerecht wird.

Im betrieblichen Alltag beteiligen sich die Betriebs-/Personalräte häufiger an den Managemententscheidungen, als dies die gewerkschaftliche Auseinandersetzung um Beteiligung wahrnimmt. Das beruht aber häufig nicht auf politischer Einsicht. Nicht wenigen Betriebs-/Personalräten wurde vom Management angeboten, sich in dem einen oder anderen Fall zu beteiligen. Sie haben sich also Beteiligung nicht erzwungen. Es war eher so, daß sie sich ihr mangels

eigener Alternativen nicht entziehen konnten. Immer noch stellt es die Ausnahme dar, wenn bewußt die Konzeptionskonkurrenz zum Management aufgenommen wird. Es beschränkt sich dann, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auf Betriebs- und Personalräte großer Betriebe und Verwaltungen mit eigenen kleinen Referenten/-innenstäben. Entsprechend defensiv ist auch die Beteiligungsarbeit. Eine beliebte Taktik ist es, in den Beteiligungsgruppen zu sitzen und darauf zu achten, wo die gesetzliche Mitbestimmung tangiert ist, um im richtigen Moment in der traditionellen Rolle des Betriebs-/Personalrats aktiv zu werden.

### **Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Gestaltung von Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Technik**

Viele Betriebs-/Personalräte nehmen skeptisch zur Kenntnis, wenn Beschäftigte durch das Management in Reorganisationsprozesse einbezogen werden, anstatt dies zu forcieren und so zur Betriebs-/Personalratspolitik zu erheben. Sind Projektgruppen durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, dann ist meist auch der Zugang des Betriebs-/Personalrates zu den Projektgruppensitzungen gesichert. Dennoch ist das verantwortliche Betriebs-/Personalratsmitglied häufig nicht präsent und begleitet stattdessen die Projektgruppe auf der Grundlage von schriftlichen oder mündlichen Berichten aus der Ferne. Es gibt aber auch Fälle, in denen ein neues Mitglied beauftragt wurde, an einer Beteiligungsgruppe teilzunehmen und zu berichten. Recht oft findet dieses Spaß an der Arbeit, denn hier sind alle neu und haben alle etwas zu sagen, während Mann oder Frau im Betriebs-/Personalratsgremium häufig erst nach der entsprechenden Zahl von 'Dienstjahren' ernstgenommen wird. Aber in der Regel agiert auch dieses Mitglied allein, also ohne Unterstützung und ohne definierte Kommunikationsstruktur.

Ähnlich ist die Lage dort, wo KVP<sup>1</sup>-Gruppen praktisch zur Managementmethode geworden sind und funktionieren. Sie sind zwar geregelt, werden aber immer noch mißtrauisch beäugt. Dies ist aus Betriebs-/Personalratsicht auch verständlich. Schließlich werden in KVP-Gruppen Beschlüsse gefaßt, die genau

---

1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.

besehen die gesetzliche Mitbestimmung tangieren oder gar unterlaufen. Da wird faktisch in Leistungs- und Arbeitszeitregelungen eingegriffen usw. Das alles läuft meist mit Wissen des Betriebs-/Personalrates, aber ohne daß dieser eingreift, denn er spürt das hier herrschende, äußerst sensible Spannungsverhältnis zwischen Beteiligung und Mitbestimmung. Besteht er auf seinem Mitbestimmungsrecht, dann stört dies den Beteiligungsprozeß. Tut er es nicht, dann billigt er indirekt den Bruch von Betriebs- und Tarifvereinbarungen. So kommt es, daß inzwischen viele Betriebs-/Personalratsmitglieder gestehen, daß in ihrem Betrieb faktisch kein Tarifvertrag und keine Betriebsvereinbarung mehr in vollem Umfang eingehalten wird, sondern durch die Macht des Faktischen an die betriebliche Realität angepaßt worden sind.

Aber auch unter den Beteiligten, also unter den Arbeitnehmern/-innen selbst herrscht nicht nur Begeisterung. Z.B. fühlen sich die Gruppenarbeiter/innen häufig ungerecht behandelt. Dies hat hauptsächlich zwei Gründe: Zum einen läßt der sogenannte neue Leistungskompromiß nach wie vor auf sich warten, und zum anderen greifen insbesondere das Abteilungsmanagement sowie die Meisterebene immer wieder in Gruppenentscheidungen ein. In nicht wenigen Betrieben wird in kritischen Situationen die Selbststeuerung der Teams in Sachen Verteilung der Arbeit außer Kraft gesetzt, und die Meister und/oder Abteilungsleiter reißen kurzfristig das Kommando an sich. Sie machen Urlaubsplanungen der Gruppen und Teams rückgängig, weil sie der Auffassung sind, die personelle Besetzung sei für den zu erwartende Arbeitsanfall zu dünn. Dies geschieht, obwohl festgeschrieben ist, daß die Gruppen für die zu erbringende Arbeitsleistung quantitativ und qualitativ sowie in terminlicher Hinsicht verantwortlich sind. Schließlich entlädt sich der Frust als Kritik am Betriebs-/Personalrat anstatt am Management. Die Ursache dieser Konflikte sind ungeklärte Fragen der Hierarchie und der Verantwortung. Zwar bestimmen die Gruppenmitglieder die Lösung der Binnenfragen in der Regel selbst, aber die Abstimmung zwischen den Gruppen ist häufig das Feld der Meister. Das schafft Interventionsmöglichkeiten, aber auch Interventionszwänge. Dies den Gruppen zu überlassen, um ihre Autonomie zu stärken, würde die Funktion der Gruppensprecher/-innen aufwerten. Dazu können sich weder das Management noch die Betriebsräte durchringen, denn dann verlöre die Enthierarchisierung, die für beide ein wesentliches, die Akzeptanz von Gruppenarbeit förderndes Element darstellt, etwas an Glanz. Es würde nämlich deutlich, daß Gruppenarbeit nicht

einfach zur Abflachung von Hierarchien führt, sondern eine neue Ebene der Hierarchie entsteht, die zur zusätzlichen werden kann, wenn dafür keine alte abgeschafft wird. Dabei gerät allzu leicht aus dem Blick, daß die Gruppensprecher/-innen meist von den Arbeitnehmern/-innen gewählt sind und damit Gruppenarbeit immerhin ein Stück Demokratisierung des Betriebes bedeutet.

### **Arbeitnehmer/-innenbeteiligung und repräsentative Interessenvertretung**

Beteiligung ergänzt die bisher ausschließlich repräsentative Interessenvertretung nicht einfach, sondern sie relativiert sie und drängt darauf, daß die Betriebs-/Personalräte das Verhältnis zwischen beiden ordnen und managen. Dabei können sie auf keinerlei Erfahrungen oder gar Regeln zurückgreifen. Im Gegenteil, sie lassen sich auf einen Prozeß ein, dessen Ausgang offen ist, denn die erweiterten Kompetenzen von Gruppen und Teams und die Einrichtung von Projektgruppen unter Arbeitnehmer/-innenbeteiligung forcieren die Dynamik der Selbstvertretung der Interessen. Außerdem lassen sich die Grenzen zwischen repräsentativer und selbständiger Vertretung von Interessen immer schwerer ziehen, da sie stark von den jeweiligen Organisationskonzepten, Managementstilen und Beteiligungskulturen abhängig sind.

Ein wesentlicher Hebel des Managements, die Mitarbeiter/-innen zu beteiligen, ist die Projektmethode. In vielen Betrieben und Dienststellen ist deshalb bereits heute zu sehen, wie die Zahl der Projekte wächst, teilweise sogar in rasantem Tempo. Diese liegen aber nicht nur quer zu den traditionellen Ressorts des Managements, sondern sie sind auch kaum noch einem traditionellen Ausschuß des Betriebs-/Personalrats zuzuordnen. Entsprechend greift die am tayloristischen Management orientierte Organisationsstruktur der Betriebs-/Personalräte immer weniger. Sie müßte rasch durch flexible, anpassungsfähige und jederzeit weiterzuentwickelnde Kommunikations- und Organisationsstrukturen ersetzt werden.

Berichten von Betriebsräten/-innen ist zu entnehmen, daß auch von einer anderen Seite Druck in Richtung Reorganisation der Betriebsratsarbeit kommt. Nach *lean*-Prinzipien gestaltete Organisationen scheinen nicht nur beteiligungsintensiver zu sein, sondern auch die Zahl der Situationen zu steigern, in denen die Mitbestimmung des Betriebsrates gefordert ist. Da es zu ihrer Organi-

sationsphilosophie gehört, die Puffer weitgehend abzuschaffen und auf die (zeitliche) Flexibilität der Beschäftigten zu setzen, sind solche Produktionssysteme hochsensibel und kollabieren ständig. Dies gilt vor allem für den Montagebereich, wo fehlerhafte oder fehlende Teile Bandstopps provozieren. Dadurch wächst die Zahl mitbestimmungspflichtiger Entscheidungen und mit ihr die Abhängigkeit des Managements von kurzfristigen Beschlüssen des Betriebsrates. Immer wieder muß konkret geklärt werden, was während des Stillstandes geschehen soll - ob z.B. die Mitarbeiter/-innen frühzeitig nach Hause gehen können - und wie die Produktionsausfälle aufgeholt werden, durch Überstunden, Sonderschichten o.ä. Dies stärkt die *bargaining*-Power des Betriebsrates. Wenn er intelligent agiert, dann kann er diese Situation dafür nutzen, seinen Einfluß auf Organisationsentscheidungen des Managements auszuweiten. Andererseits aber kann nicht jede Entscheidung auf die nächste Gremiensitzung verschoben werden, sondern hier sind auch Ad-Hoc-Entscheidungen gefordert. Deshalb erhöht sich der Druck, die traditionelle, auf Kollektiventscheidungen verpflichtende Beschlußkultur des Betriebsrates sowie seine gremienorientierte Organisationsstruktur zu überprüfen.

Wenn hier die Bedeutung der Lösung der organisatorischen Probleme betont wird, dann bedeutet dieses keineswegs die Preisgabe des Primats der Politik, im Gegenteil. Wie wichtig Effizienz dafür ist, daß eine Politik demokratische Legitimation findet, wurde bereits angedeutet. Darüberhinaus aber wird vermutlich die Lösung der organisatorischen Probleme die Beteiligungsfrage politisch auf qualitativ neue Weise aufwerfen. Die Suche nach neuen, adäquaten Organisationsformen ist immer auch ein verbindlicher und praktischer Prozeß der Klärung des Verhältnisses von Beteiligung und Mitbestimmung sowie der Rolle des Betriebs-/Personalrates unter der Bedingung neuer Formen der Interessenvertretung, zumindest kann und sollte sie dazu gemacht werden.

### **Defizite beteiligungsorientierter Betriebs-/Personalratsarbeit**

An den hier angeführten Beispielen werden eine Reihe von Unklarheiten und Defiziten deutlich. Nach wie vor ist Beteiligung im politisch-praktischen Sinne defensiv bestimmt und das Verhältnis von Mitbestimmung und Beteiligung ungeklärt. Zur Klärung wäre es notwendig, eine Konzeption für eine zukunfts-



gerichtete Unternehmenspolitik zu entwickeln. Dies ist auch die Voraussetzung dafür, überhaupt in die Konzeptionskonkurrenz zum Management eintreten und die Grundlagen für Co-Management schaffen zu können. Außerdem könnte die betriebsöffentliche Diskussion dieser Konzeption den Beschäftigten, die in Beteiligungsprozessen involviert sind, unter Umständen Orientierung für ihre Beteiligungsarbeit geben.

Durch Beteiligung werden die Interessendifferenzen in der Belegschaft sichtbarer und wirklichkeitsmächtiger, denn das Management ist oder erscheint nicht mehr als der alleinige Entscheidungsträger, der entsprechend alleine verantwortlich gemacht werden kann und gegen den sich die Kritik richten läßt. Jetzt sind die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen gefordert, ihre Interessendifferenzen selbst auszutragen. Da sie sich nicht in jedem Falle vermitteln lassen, muß der Betriebs-/Personalrat eine Entscheidung fällen, welche Beschäftigtengruppen er vertreten will und welche nicht. Das gilt nicht nur für den einzelnen konkreten Gestaltungsfall, sondern generell. Es liegt im Wesen von Reorganisationsmaßnahmen, daß sie unterschiedliche Beschäftigtengruppen unterschiedlich tangieren, bis dorthin, daß sie zum völligen Abbau bestimmter Gruppen führen. Zu Zeiten, als das Management Reorganisationsmaßnahmen alleine verantwortete, konnte der Betriebs-/Personalrat, egal wie er zur Managemententscheidung stand, die Interessen dieser Gruppen wahrnehmen. Sobald er aber in diese Entscheidungen involviert ist, geht das nicht mehr, bzw. nur beschränkt, indem er dafür sorgt, daß den Betroffenen Alternativen angeboten werden.

Zu klären ist auch, für welche Beschäftigtengruppen die repräsentative Interessenvertretung prinzipiell oder zumindest bei bestimmten Fragen weiter Vorrang hat, weil ihre Mitglieder, aus welchen Gründen auch immer, für die Selbstvertretung ihrer Interessen zu schwach sind, und welchen Gruppen Raum für die Selbstvertretung ihrer Interessen zu schaffen ist, welche Regelungsgegenstände dabei an die Arbeitnehmer/-innen abgetreten werden und welche sich der Betriebs-/Personalrat vorbehalten will. Alle diese Entscheidungsprozesse müssen den Beschäftigten transparent sein und mit ihnen kommuniziert werden, damit deutlich ist, wer was zu verantworten hat.

Beteiligungsorientierte Betriebspolitik muß einerseits Beteiligung erzwingbar machen. Andererseits hat sie davon auszugehen, daß die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen meist auch die Interessen von nicht direkt in die konkreten

Beteiligungsprozesse Involvierten tangieren. Deshalb sind Reklamationsrechte für die Beschäftigten, Teams und Gruppen sowie für den Betriebs-/Personalrat als Korrektiv zur Beteiligung festzuschreiben.

Sowohl auf tarif- als auch auf betriebspolitischer Ebene muß das Problem gelöst werden, Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen so anzulegen, daß sie betrieblicher Gestaltung bzw. Arbeiternehmer/-innenbeteiligung mehr Spielraum verschaffen. Hier gibt es auf beiden Ebenen bereits Ansätze (z.B. Arbeitszeittarifverträge, Betriebsvereinbarungen zum KVP), aber im großen und ganzen ist dieses Problem noch ungelöst, und es bedarf noch etlicher Phantasie, das im einzelnen in den Griff zu bekommen. Unter Umständen könnte ein Beteiligungstarifvertrag nützlich sein, der die Betriebe und Dienststellen auf die Entwicklung einer Beteiligungskultur verpflichtet, den Begriff 'Beteiligung' ausgestaltet und, ohne ihn festzulegen, operationalisiert. Auf einen solchen Vertrag könnten z.B. Tarif- bzw. Betriebsvereinbarungen verbindlich verweisen, sobald es darum geht, in dem einen oder anderen Punkt auf konkret tarifierte Verpflichtungen zu verzichten und stattdessen festzuschreiben, daß die Arbeitnehmer/-innen aktiv zu beteiligen sind.

Aus den organisatorischen Defiziten der Betriebs-/Personalratsarbeit folgt, daß es zunehmend bedeutender wird, neben der Lösung der politischen Probleme, mit denen sich die betriebliche Interessenvertretung konfrontiert sieht, eine Organisationsform zu finden, die den Veränderungen in der Interessenvertretung Rechnung trägt und effizienteres Arbeiten erlaubt. Solche Strukturen finden sich aber nicht im Lehrbuch, sondern sind nur im Experiment zu entwickeln. Schließlich müssen sie, um paßgenau zu sein, auf die jeweiligen betrieblichen Bedingungen zugeschnitten werden. Außerdem sollten sie antizipieren, daß sich die 'Zerfallszeiten' gefundener Lösungen verkürzen. Daraus folgt, daß sich auch die Arbeitsstrukturen von Betriebs-/Personalräten 'verflüssigen' müssen. Zu vermuten ist, daß die Betriebs-/Personalratsarbeit zukünftig ebenfalls in Projekten strukturiert sein wird, die zur Lösung von Problemen gebildet und nach getaner Arbeit wieder eingestellt werden. Damit führt beteiligungsorientierte Betriebspolitik zu Betriebs-/Personalratsstrukturen, die in ständiger Anpassung begriffen sind und eher einer Suchbewegung als einem klar strukturierten, auf lange Zeit konstanten und verlässlichen Apparat gleichen. Die Aufgaben des einzelnen Mitglieds werden bei gleichzeitiger Spezialisierung breiter, und sie wechseln häufiger. Teambildung ist gefragt. All

dies erfordert seitens der Betriebs-/Personalräte und -rätinnen neue Kompetenzen. Um konkreter zu werden, sollen hier ein paar Beispiele angeführt werden:

- Mitglieder eines Betriebs-/Personalrates sollten dazu in der Lage sein, Unternehmenskonzepte zu entwickeln, um die Konzeptionskonkurrenz aufnehmen zu können.
- Sie müssen lernen, strategisch zu agieren. Dies setzt voraus, daß sie delegieren, die Beschäftigten für die Selbstvertretung von Interessen animieren und dafür die Bedingungen verbessern können.
- Eine solche Betriebs-/Personalratsarbeit erfordert die Fähigkeit, mit offenen Prozessen zielorientiert umzugehen und
- daraus resultierende Unsicherheiten und Ängste auszuhalten,
- die Bereitschaft, ständig Neuland zu betreten und sich Neues zu erarbeiten.
- Betriebs-/Personalräte/-innen sollten dazu in der Lage sein, zielgerichtet Projekte zu organisieren, zu managen und zu moderieren sowie
- die Organisation der Arbeit des Gremiums ständig an den Erfordernissen zu messen und entsprechend anzupassen.
- Sie müssen sich Beratung organisieren, die Berater/-innen zielgerichtet einsetzen und in Beratungsprozessen die Selbständigkeit wahren können.
- Die Fähigkeit, sich zu vernetzen, d.h. sachorientierte Beziehungen knüpfen, pflegen und nutzen zu können, ist gefragt.
- Sachkonflikte in direkter Konfrontation mit dem Management gilt es durchzustehen sowie
- Entscheidungen selbständig zu treffen und vor dem Betriebs-/Personalratsplenum oder der Belegschaft zu vertreten.
- Und nicht zuletzt gilt es, die Austragung von Interessendifferenzen in der Belegschaft moderieren zu lernen.

### **Beteiligung und die gewerkschaftliche Bildungs- und Beratungsarbeit**

Statische, in gewerkschaftliche Bildungszentren oder Schulen eingemauerte Bildungsprogramme haben zur Optimierung der sich dynamisierenden Betriebs-/Personalratstätigkeit wenig beizutragen (Hurrle 1993). Schon die durch Computerisierung und immer unsicherere Märkte induzierte Differenzierung

betrieblicher Organisationskonzepte haben die Schwächen des gewerkschaftlichen Bildungswesens schonungslos aufgedeckt und gezeigt, daß sich auf zentralen, ideologisch orientierten Bildungsveranstaltungen keine Lösungen für konkrete betriebliche Probleme erarbeiten lassen. Co-Management als Politikansatz der betrieblichen Interessenvertretung verschärft diese Situation, denn die Suche nach konkreten Problemlösungen und Konzepten muß nun die Entwicklung eines die Unternehmenskultur berücksichtigenden Politikstils der Interessenvertretung integrieren. Beides, also sowohl die Beteiligung an der Gestaltung von Arbeit und Technik als auch die Herausbildung eines der Kultur der Sozialbeziehungen des jeweiligen Unternehmens adäquaten Politikstils bedarf einer neuen Form der Verbindung von Beratung und Bildung. Damit scheinen aber zentrale Bildungseinrichtungen und Veranstaltungen überfordert.

Bisher sprangen hauptsächlich neue, sich auf die Beratung von Betriebs-/Personalräten spezialisierende, politisch den Gewerkschaften nahestehende Unternehmen, Vereine und Institute in diese Lücke. Dank ihrer Flexibilität hatten sie Konjunktur, während die gewerkschaftliche Bildungsarbeit hauptsächlich weitermachte, als habe sich nichts verändert, und immer tiefer in die Krise geriet. Da diese Unternehmen in loyaler Weise gewerkschaftliche Defizite abdeckten, profitierten von ihnen nicht zuletzt die Gewerkschaften. Deutlich wurde dabei aber auch, daß die Gewerkschaften und ihre Bildungseinrichtungen schon allein aus hier nicht näher zu erläuternden strukturellen Gründen eine ähnlich differenzierte und flexible Arbeit, wie sie von diesen Unternehmen geleistet wird, nie werden erbringen können. Entsprechend wären sie schlecht beraten, wenn sie jetzt zu ihnen in Konkurrenz träten, anstatt zu kooperieren. Dennoch konnte die Arbeit dieser Unternehmen lediglich die größten Lücken schließen. Das Schwinden des Einflusses der Gewerkschaften auf die Betriebspolitik dauert aber an. Notwendig wäre eine Neustrukturierung der gewerkschaftlichen Beratungs- und Bildungsarbeit. Aber dies wird von den Gewerkschaften unterschiedlich eingeschätzt. Manche diskutieren sie heftig und leiten sie zumindest punktuell ein, andere wiederum leugnen schlicht ihre Notwendigkeit. Bevor hier aber die Defizite herausgearbeitet werden, sind die positiven Ansätze hervorzuheben: Dazu gehören die Versuche,

- praktisch Methoden zu entwickeln, wie Betriebs-/Personalräte und Beschäftigte gemeinsam projektförmige Gestaltungsinitiativen ergreifen und aus den dabei gemachten Erfahrungen lernen können;

- regional gestaltungs- und beteiligungspolitisch orientierte Betriebsratsnetze zu initiieren, die Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu beraten, versuchen, Gestaltungs- und Beteiligungspolitik als Lernprozeß zu begreifen und Bildungsveranstaltungen in den Prozeß des Erfahrung-Machens zu integrieren;
- gewerkschaftliche Gruppensprecher/-innenseminare anzubieten, die das demokratische Element von Gruppenarbeit stützen sollen,
- Bildungsangebote zu entwickeln, die auf gemeinsam mit den Teilnehmern/-innen erstellten Bedarfsanalysen und Bildungsprogrammen beruhen, somit näher an die Bedarfe her ankommen und vor allem die Vermittlung der Fähigkeit implizieren, Bildungsdefizite zu formulieren und Bildungsplanung zu betreiben sowie
- die Reorganisation von Betriebs-/Personalratsarbeit gemäß beteiligungspolitischer Bedarfe als längerfristigen (Lern-)Prozeß zu begreifen und bewußt zu organisieren, indem neben problemlösungsorientierten auch immer wieder reflexive Seminare eingezogen werden.

Neben diesen positiven Ansätzen bleiben aber folgende Defizite festzuhalten:

- Nach wie vor ist die Decke an gewerkschaftlichen und gewerkschaftsnahen Beratungsmöglichkeiten zu dünn.
- Neue Beratungsfelder werden nur schleppend besetzt.
- Der Aufbau von Betriebs-/Personalratsnetzen zum gestaltungs- und beteiligungspolitischen Erfahrungsaustausch ist noch in der Phase von Pilotprojekten und hinkt weit hinter dem Bedarf her.
- Die Systematisierung und der Transfer der bei der Initiierung solcher Netze gesammelten Erfahrungen steht noch aus.
- Gleiches gilt für daraus zu entwickelnde Multiplikatoren/-innenbildungskonzepte.
- Ein Konzept, das nach einer systematischen Verbindung von Beratung und Bildung sucht und die dafür notwendigen (Kooperations-)Strukturen schafft, existiert ebenfalls noch nicht.
- Die Rückkopplung von in Beratungsprozessen entdeckten Bildungsdefiziten an das Bildungswesen ist dem Zufall überlassen, was letzterem die Reform nicht gerade erleichtert.
- Das Verhältnis zwischen den verschiedenen Ebenen zentraler und dezentraler Bildungsarbeit ist nach wie vor ungeklärt.

Keines dieser Defizite ist per Beschluß zu decken. Hier muß in Form von Projektarbeit experimentiert werden. Dabei ist davon auszugehen, daß die Mehrzahl der Projekte nicht zu festschreibbaren Ergebnissen, sondern zu Hinweisen auf zu initiiierende Prozesse führen wird. Selbst wenn das nicht einträfe, dafür aber wieder Kommunikationsbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren/-innen entstünden, wäre das in der gegenwärtigen Situation schon viel, denn selbst die sind oft die Ausnahme.

Trotz einiger erfolgreicher oder erfolgversprechender und interessanter Projekte und Ansätze sowie einer teilweise heftig geführten Auseinandersetzung über die Reorganisation der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit ist als Fazit festzuhalten: Es ist zwar einiges in Bewegung geraten, dennoch genügt die gewerkschaftliche Bildungsarbeit den neuen Anforderungen bei weitem nicht.

Die Ursache dafür ist darin zu suchen, daß sowohl die Rolle moderner Gewerkschaften als auch die Rolle moderner gewerkschaftlicher Bildungsarbeit umstritten sind. Nach wie vor ist jener Politikbegriff in den Gewerkschaften nicht überwunden, der, sobald er praktisch wird, konkrete Mitgliederbedürfnisse am Konstrukt des objektiven Interesses mißt und gegebenenfalls verwirft und somit die Funktionäre/-innen zu Instanzen erhebt, die darüber bestimmen, was richtig und was falsch, was nötig und was unnötig ist. Legitimiert wird dies damit, daß diese gewählt seien. In dieser politischen Konzeption bleibt den Mitgliedern faktisch nur die Rolle, die Politik den Funktionären/-innen zu überlassen und diesen im Kampf den Rücken zu stärken sogar so weit, daß sie sich in solchen Situationen jeder Kritik enthalten. Bildungsarbeit dient hier in erster Linie der ideologischen Festigung des organisatorischen Zusammenhalts und der Verpflichtung auf den Interessengegensatz als Leitlinie gewerkschaftlichen Handelns. Damit bleibt sie Schulung, d.h. sie gibt Lernziele vor und beläßt die Teilnehmer/-innen in der Rolle von Objekten einer Lehrveranstaltung, anstatt ihnen die Möglichkeit zu bieten, Subjekt eines Lernprozesses zu sein. Letzteres würde erfordern, die sogenannten objektiven Interessen als das zu nehmen, was sie sind, Kopfgeburten, und sich von ihnen zu verabschieden. Dafür gälte es, die subjektiven Teilnehmer/-inneninteressen ins Zentrum zu stellen und sich bis zu einer demokratischen und sowohl in Form als auch in Inhalt solidarischen Handlungsperspektive aneinander abarbeiten zu lassen.

Diese Position zielt auch nicht auf eine grundlegende Reorganisation gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, sondern lediglich auf bloße Anpassung der

Inhalte an neue Rahmenbedingungen. Beratungs- und Bildungsarbeit, die der Lösung konkreter (betriebs-)politischer Probleme dient, hat in diesem Konzept als angeblich nicht genuines Gebiet gewerkschaftlicher Bildung nur als Konzession an die sogenannte Rechte Platz. Schließlich ist immer noch der Interessengegensatz der Ausgangspunkt und entsprechend der Kampf 'Klasse gegen Klasse' die letztlich adäquate Problemlösungsmethode.

Aber auch die Vorstellungen beteiligungsorientierter Politik sind in sich differenziert. Da gibt es die Pragmatiker/-innen, die unter Beteiligung lediglich eine neue Methode verstehen, mittels derer sich die Funktionäre/-innen besser die in der Organisation vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen für ihre Arbeit nutzbar machen können. Vereinfacht ausgedrückt, sie begreifen Beteiligung als Möglichkeit, die Arbeit der Organisation von Fall zu Fall durch die Bildung ehrenamtlicher und kostenloser Beratungsstäbe zu effektivieren, aber ansonsten strukturell alles beim Alten zu lassen. Diese Position hat ihre Entsprechung in jener Sorte Management, die in der Arbeitnehmer/-innenbeteiligung auch bestenfalls eine Möglichkeit sieht, Effizienz durch kostenloses Abschöpfen der Kenntnisse der Beschäftigten zu steigern. Der Unterschied liegt aber darin, daß diese Art Beteiligung im Betrieb unter aufstiegsorientierten Mitarbeitern/-innen durchaus Beteiligungswillige findet. Da die Mitarbeit in den Gewerkschaften jedoch immer mit persönlichen politischen Ambitionen im inhaltlichen Sinne verbunden ist, dürfte es zumindest auf Dauer nicht allzu attraktiv sein, sich als Berater/-in zur Verfügung zu stellen und damit zufrieden zu geben, daß das Aufgreifen und die Verwendung der persönlichen politischen Vorstellungen und Vorschläge ins Belieben von Funktionären/-innen gestellt ist. Vorschläge für die Bildungsarbeit, die von dieser Position ausgehen, beschränken sich darauf, die Dauer der Seminare auf ein, zwei oder höchstens drei Tage zu verkürzen, die Mitgliederbildung aus Kostengründen zugunsten der Betriebs-/Personalratsbildung einzuschränken usw. Selbstverständlich sind darunter Vorstellungen, die als einzelne diskussionswürdig sind, aber für eine Neuorientierung der Bildungsarbeit geben sie letztlich nicht viel her. Diese Position will oder sieht keine Alternative zum Gegebenen und begnügt sich damit, dieses lediglich zu effektivieren.

Die zweite beteiligungsorientierte Position drängt theoretisch fundiert auf eine grundlegende Reorganisation der Gewerkschaftsarbeit. Basis ist die Individualisierungstheorie von Ulrich Beck (1986). Dabei wird davon ausgegangen,

daß Politik mit sich überschneidenden Problemfeldern umzugehen habe, was die Lösung des einen Problems oft nur bei gleichzeitiger Verschärfung des anderen möglich mache. Selbst Interessen ließen sich nicht mehr eindimensional definieren, sondern seien in sich komplex und widersprüchlich geworden. Entsprechend verliefen die Konfliktlinien nicht mehr zwischen Gruppen oder/und Personen, sondern durch diese hindurch. Insofern würden Entscheidungen immer auch den Verzicht auf die Einlösung bestimmter eigener Interessen implizieren. Dazu komme die durch den Verfall der Milieus bedingte Individualisierung. Sie erlaube den Einzelnen zwar, sich selbständig zu entscheiden, schaffe aber auch ständig Lagen, in denen sie sich ohne milieuspezifische Orientierungen entscheiden müßten (Epskamp 1994).

Auch politische Handlungsfähigkeit im emanzipatorischen Sinne ist jetzt keine Milieuproduktion mehr, sondern in Diskursen eingebettet und beruht auf Kommunikation und Beteiligung. Damit verändert sich das Verhältnis von Individuum und Organisation. Immer weniger Menschen sehen sich durch Großorganisationen vertreten oder wollen sich durch sie vertreten lassen. Die Differenzierung der Interessen drängt nach Selbstvertretung der Interessen. Aber diese braucht gewisse Rahmenbedingungen, um sich auf solidarische Weise entfalten zu können. Die Gewerkschaften könnten diese bieten. Dazu müßten sie den Mut aufbringen, unter ihrem Dach die Möglichkeit zur Selbstorganisation einzuräumen und die dazu notwendige Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Diese Infrastruktur dürfte aber nicht nur Technisches oder Bauliches implizieren, sondern vor allem Moderations- und Beratungsleistungen.

Unter der Perspektive politischer Handlung von oder in modernen Verbänden ist die Interessenmoderation das Mittel zur Organisation des Diskurses und die Projektarbeit sowie die Schaffung und Bereitstellung der dazu notwendigen Infrastruktur das Mittel zur Sicherung der Handlungsfähigkeit. Damit sind Aufgaben der Gewerkschaften und ihrer Funktionär/-innen beschrieben, die zukünftig wahrscheinlich immer wichtiger werden. Im Kern ist also gefordert, daß Dienstleistungen neuer Qualität erbracht werden. Dies verändert auch die Rolle der Funktionäre/-innen. Interessenmoderation setzt nämlich voraus, darauf verzichten zu können, das Sagen zu haben und sich als ein Akteur/eine Akteurin des Kommunikationsprozesses unter anderen zu verstehen. Daraus folgt nicht, daß die Funktionäre/innen zukünftig kein institutionelles Wissen und keinen politischen Einfluß brauchen. Im Gegenteil, da es ihre Aufgabe ist, dabei zu



helfen, über die Diskussion der Interessen und möglicher Problemlösungen Handlungskorridore zu öffnen, benötigen sie weiterhin beides, aber es wird darum gehen, es in den Dienst des Erfolges der gemeinsam gefundenen Handlungsstrategie zu stellen. Damit schlüpfen Funktionäre/-innen in eine Rolle, die mit der von politischen Führern/-innen weit weniger zu tun hat als mit der von modernen politischen Dienstleistern/-innen.

Es wurde hier bereits ausgeführt, daß den Gewerkschaften der gestaltende Einfluß auf die Betriebspolitik abhanden zu kommen droht. Andreas Drinkuth und Ralf Krügel beschreiben das sehr drastisch am Beispiel der Entlohnung, also an der traditionellen Kernfrage gewerkschaftlicher Organisation: "Lohn macht man, darüber redet man nicht", ist inzwischen keine Einzelmeinung mehr. Sie wird zunehmend von gestaltungswilligen Betriebsräten hinter vorgehaltener Hand geäußert, die an die Grenzen des Tarifvertrages stoßen ..." (1994: 244 f.) Sicher, hier sind Tarifverträge notwendig, die zu den sich mehr und mehr ausdifferenzierenden Arbeitsbedingungen passen und Raum für Beteiligung schaffen. So läßt sich vielleicht das Lohnproblem entschärfen, aber betriebsrätliche Gestaltungspolitik und Co-Management zwingen praktisch zur Suche nach adäquaten, spezifischen Lösungen für das Unternehmen oder den Betrieb. Dazu brauchen die Betriebs-/Personalräte/-innen spezielle Beratungsleistungen, die die bereits erwähnten Berater/-innen nicht erbringen können, nämlich eine Beratung, die die Koordination mit anderen Betriebs-/Personalratsgremien impliziert. Die inhaltliche Seite müssen und können die Gewerkschaften gar nicht immer selbst erbringen. Aber sie können Gremien, die ähnliche Probleme haben, vernetzen, einen Erfahrungsaustausch organisieren und moderieren, die entsprechende inhaltliche Beratung oder problemlösungsbezogene Bildung besorgen, Pilotprojekte organisieren, helfen, Problemlösungen in ein unternehmenspolitisches Konzept einzubetten, unternehmenspolitische Konzepte zu entwickeln und diese zwischen unterschiedlichen Gremien abzustimmen, um unnötige Konkurrenz zu vermeiden usw. Dies sind zum Teil gar keine neuen Aufgaben, aber darum geht es auch nicht. Falls sie bisher überhaupt angepackt wurden, dann eher nebenbei. Über die dringend notwendige Neuordnung des Verhältnisses zu den betriebspolitischen Akteuren/-innen, insbesondere zu den Betriebs-/Personalräten/-innen, werden sie aber ins Zentrum rücken.

Diese Neuordnung läßt sich höchstens auf der tarifpolitischen Ebene mit dem Begriff 'Beteiligung' an der Entwicklung von Gewerkschaftspolitik beschreiben. Hier geht es in der Tat um eine den neuen Bedingungen adäquate Verzahnung von Betriebs- und Tarifpolitik, die ohne die Beteiligung der betrieblichen Akteure/-innen nicht gelingen kann. Aber auf der betrieblichen Ebene müssen bereits heute eher die örtlichen Funktionäre/-innen darum bangen, von den Betriebs-/Personalräten/-innen an der Betriebspolitik beteiligt zu werden. Dies offen zu diskutieren fällt schwer, denn immer noch werden Gewerkschaft und Betriebs-/Personalrat gewerkschaftsintern, aber auch sehr oft von den Belegschaften als Einheit gedacht. Diese historisch bedingte und gewachsene Konstruktion wird immer mehr zum Problem. Sie erschwert die Neubestimmung des Verhältnisses zwischen den betrieblichen Akteuren/-innen und den Gewerkschaften.

Beteiligung politisiert die Betriebs-/Personalratspolitik. Dies drückt sich u. a. darin aus, daß sich die Betriebs-/Personalratsgremien bis in kleine und mittlere Unternehmen hinein in Fraktionen differenzieren, die zum Teil auf getrennten Listen gewählt wurden. Meist gehören mehreren, manchmal sogar allen Fraktionen Mitglieder der gleichen Gewerkschaft an. Dennoch ergreifen die örtlichen Gewerkschaftsfunktionäre/-innen in der Regel aus ihrem traditionellen Organisations- und Rollenverständnis heraus Partei für die eine oder andere Fraktion, anstatt anzuerkennen, daß Mitglieder des Betriebs-/Personalrats demokratisch gewählte Interessenvertreter/-innen der Arbeitnehmer/-innen eines Betriebes und nicht in erster Linie Delegierte o.ä. einer Gewerkschaft sind. Damit polarisieren sie, ob sie wollen oder nicht. Dies schadet zunehmend mehr, als es nützt.

Die Alternative wäre, alle gewerkschaftlich organisierten Betriebs-/Personalräte/-innen als Mitglieder mit allen Rechten und Pflichten zu begreifen und, wenn gewünscht, zu beraten sowie durch Moderation zu helfen, die politische Arbeitsfähigkeit des Gremiums zu optimieren. Das Ende der Einstimmigkeit in Betriebs-/Personalratsgremien ist auch das Ende der politischen Mission durch die hauptamtlichen Funktionäre/-innen. Sie müssen begreifen lernen: Wenn der Kampf um die richtige politische Linie dazu führt, daß das Gremium im Palaver versackt, dann ist die richtige Linie die falsche. Die Belegschaften beurteilen Betriebs-/Personalratsgremien nach dem, was sie für sie leisten. Gerade weil auch sie oft nicht zwischen Gewerkschaft und Betriebs-/Personalrat trennen,

fällt deren schlechte Politik auf die Gewerkschaften zurück. Im Kern geht es also darum, daß die Gewerkschaften auch im Verhältnis zu den Betriebs-/Personalräten die Rolle des politischen Dienstleisters suchen.

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit hatte in der traditionellen Organisation die Funktion, die von den Gremien des Verbandes beschlossene und praktizierte Politik in die Reihen der Ehrenamtlichen zu tragen und sie dafür auszubilden, diese praktisch umzusetzen. Dieses Verhältnis kehrt sich langsam um, und die Bildungsarbeit beginnt, um halbwegs attraktiv zu bleiben, sich an den (subjektiven) Bedürfnissen der Mitglieder und ehrenamtlichen Funktionäre/-innen zu orientieren. Sie bietet an, diese dabei zu unterstützen, Handlungsstrategien für die Realisierung ihrer Interessen zu entwickeln und umzusetzen. Damit werden die Schnittmengen zwischen Bildung und Politik größer. Funktionäre/-innen, die, wie oben dargelegt, nicht mehr Themen, sondern Kommunikationsprozesse gestalten, in denen Themen erst erarbeitet werden, betreiben Bildungsarbeit. Bildungsarbeiter/-innen, die Pilotprojekte beratend und bildend begleiten, machen Politik. Das Neue daran ist aber erst auf den zweiten Blick zu erkennen. Zu ändern beginnt sich der pädagogische Bezug, also das Verhältnis zwischen den Akteuren/-innen und zum Gegenstand des pädagogischen Prozesses. Im Zentrum steht nicht mehr das Organisationsziel und seine Vermittlung durch die Bildungsarbeiter/-innen oder Funktionäre/-innen, sondern die Interessen und Probleme von Mitgliedern. Zweck ist die gemeinsame Suche nach praktischen Möglichkeiten, diese zu realisieren. Auf dem Weg dorthin hat auch niemand etwas gegen theoretische Einsichten. Aber je häufiger die zu lösenden Probleme neu sind, um so dringender wird es, Methoden zu finden, die Handeln und Lernen bewußt integrieren, anstatt weiter in hier Seminar und dort Praxis zu trennen. Beteiligung im Seminar zu erproben, ist eine Idee von Andragogen/-innen und Wissenschaftlern/-innen. Wer aber von der wachsenden Notwendigkeit lebenslangen Lernens spricht und sich vorstellt, daß sich dies über Seminare und ähnliche Veranstaltungen realisiert, der beschäftigt sich mit einer für die meisten völlig unattraktiven sozialen Vision, der Verschulung der Gesellschaft. Wenn es tatsächlich richtig ist, daß mit der Komplexität sozialer und technischer Prozesse Interdependenzen und Unübersichtlichkeiten wachsen, dann heißt das, daß es zur Aufgabe von Wissenschaft und Andragogik wird, das mit Handlungsentscheidungen verbundene Lernen in erster Linie an den Orten, an denen die Handlung stattfindet, zu optimieren.

Konkret bedeutet dies für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit, nicht länger nur über betriebliche Beteiligungsprozesse zu reden, sondern sich konkret auf sie einzulassen und längerfristig zu begleiten, beraten und moderieren. Dabei gälte es, nicht nur die Probleme lernend zu lösen, sondern gleichzeitig die dazu notwendigen Methoden zu vermitteln. Dazu gehören Elemente der Handlungsforschung genauso wie die Projekt- und die Moderationsmethode.

Überhaupt lernen die Betriebs-/Personalräte/-innen die Mehrzahl der oben aufgezählten Kompetenzen am besten in den Prozessen selbst, denn schließlich müssen sie in die soziale Umgebung passen. Umgekehrt lernen Bildungsarbeiter/-innen dabei nicht nur, sich auf konkrete Probleme zu beziehen, sondern sie entdecken so auch jene Defizite, die nur außerhalb dieser Prozesse sinnvoll lernend zu behandeln sind und gewinnen so Anhaltspunkte für eine Aktualisierung und Reform der zentralen Bildungsarbeit. Dasselbe gilt für die Entwicklung neuer wissenschaftlicher Fragestellungen und umgekehrt für die Vermittlung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse an die politischen Akteure/-innen. Darüberhinaus wird gewerkschaftliche Bildungsarbeit in Zukunft zusätzlich die Funktion von Bildungsberatung wahrnehmen müssen, die auch Bildungs- und Beratungsmöglichkeiten vermittelt, die sie selbst nicht bieten kann.

Der gewerkschaftliche Einfluß auf die Betriebspolitik wird mit wachsender Arbeitnehmer/-innenbeteiligung indirekter, denn er vermittelt sich über die an diesen Prozessen Beteiligten. Diese gilt es zu begleiten, zu beraten und zu bilden. Hier gewinnen Dienstleistungen der Gewerkschaften ihre politische Bedeutung, und dies ist der Grund dafür, daß der Ausbau des gewerkschaftlichen Dienstleistungsangebotes alles andere als eine Entpolitisierung der Organisation darstellt. Es geht vielmehr um die Reorganisation gewerkschaftlicher Politik, darum, daß die Gewerkschaften ihr praktisches Verhältnis zur Betriebspolitik in einer Art neu bestimmen, die den sozialen Änderungen gerecht wird. Solidarische Arbeitsstrukturen als Resultat von Beteiligung hängen davon ab, daß die Mehrheit der Beteiligten sich an diesem Ziel orientiert. Deshalb wäre es gewerkschaftlicherseits töricht, die Bildungsarbeit ausschließlich an den Bedarfen der Funktionsträger/-innen bzw. der Betriebs-/Personalräte/-innen zu orientieren. Zukünftig wird eher ein breiteres Angebot für Mitglieder, aber auch für Nichtmitglieder nötig sein. Dies wirft das Problem der Finanzierung auf. Hier sind völlig ideologiefreie Überlegungen darüber anzustellen, wie es durch ein offeneres, qualitativ besseres und attraktiveres

Angebot möglich wird, akzeptierte Gebühren zu erheben, durch die einerseits die gewerkschaftlichen Zuschüsse in bestreitbaren Größenordnungen bleiben, und die andererseits nicht sozial ausgrenzend wirken.

## **Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen**

*Outsourcing* führt dazu, daß die Zahl der in einem produktionstechnischen und/oder logistischen Zusammenhang stehenden Organisationen wächst und auf Neubestimmung zwischenbetrieblicher Grenzen bzw. Arbeitsteilungen drängt. Dies schafft Abstimmungsbedarf, der durch *just in time* organisierte Lieferbeziehungen noch erhöht wird. Abstimmung wird aber durch die wachsende Zahl unterschiedlicher Erfahrungskontexte, Organisationskulturen, 'Sprachen', tariflicher Regelungen usw., die zu einem verketteten bzw. vernetzten Produktionssystem integriert sind, erschwert. Dies beeinflusst die Arbeitsbedingungen.

*Outsourcing* verringert aber nicht nur die Arbeitsmengen, sondern mit ihnen auch die Arbeitsinhalte. Dadurch kann es zu extrem geringen Fertigungstiefen kommen, die Gruppenarbeitskonzepte unterlaufen. Wenn z.B. in der Montage durch die Anlieferung von Komplettaggregaten alle Vormontagetätigkeiten entfallen, dann droht die Zahl unterschiedlicher Arbeitsinhalte so gering zu werden, daß kaum noch Kernaufgaben identifizierbar sind, auf die sich Gruppen beziehen können. Auch Belastungswechsel durch Job-Rotation u.ä. werden dadurch erschwert. Damit minimieren sich aber logischerweise auch die Dispositions-, Koordinations- und/oder Planungstätigkeiten und der Autonomiegrad wird so gering, daß es sich aus gewerkschaftlicher Sicht verbietet, von Gruppenarbeit zu sprechen. Wenn aber scheinbar externe Faktoren intern die Bedingungen für Gestaltungspolitik verändern, dann fragt sich, ob die Gestaltungspolitik der Betriebs-/Personalräte nicht auch die externen Faktoren einbeziehen muß.

Dies gilt genauso bei scheinbar ganz einfachen, mit *outsourcing* und *just in time* verbundenen Dingen, die den Arbeitsalltag erschweren. So ist es sicher unnötig und ineffektiv, aber immer noch üblich, daß LKWs zur geplanten Auslieferungszeit einbestellt werden, obwohl schon lange klar ist, daß diese nicht eingehalten werden kann. Solche Dinge wären durch verbesserte

Kommunikation zu vermeiden. Vielleicht lassen sich mit der Lösung solcher kleiner Probleme keine großen politischen Lorbeeren ernten. Weil aber durch *outsourcing* immer mehr Tätigkeiten an den Grenzen zwischen den fertigen Unternehmen anfallen, sind genau sie es, die immer mehr Menschen den Alltag erschweren und zu Unzufriedenheiten sowie Ineffizienzen führen. Da diese Probleme vom Partnerbetrieb verursacht werden, kann sie weder das Management noch die Interessenvertretung unmittelbar lösen. Sie sind nur kooperativ aus der Welt zu schaffen. Weil reibungslose Abläufe an den Grenzen im Interesse aller Beteiligten sind, sollte dies auch für die dazu notwendige Kooperation gelten. Voraussetzung dafür aber ist scheinbar Selbstverständliches, nämlich daß die Kommunikation zwischen den zwei Organisationen klappt. Das stellt aber immer noch die Ausnahme dar. Kooperationsstrukturen von Betriebs-/Personalräten entlang produktionstechnischer und logistischer Netze gibt es so gut wie nicht, ja es wird dort kaum einmal miteinander telefoniert. Auf Dauer wird sich das aber nicht durchhalten lassen. Bereits heute drängen aus produktionstechnischen und logistischen Beziehungen resultierende Probleme immer häufiger auf die Tagesordnung ihrer Gremiensitzungen. Noch werden sie in der Regel aus auf den jeweiligen Betrieb beschränkter Sicht und nicht bezogen auf die neue Gesamtstruktur behandelt. Ähnliches gilt für die Kooperation der Gewerkschaften entlang solcher Strukturen.

Dafür, daß sich inzwischen die Gewerkschaften unter bestimmten Bedingungen an der Gestaltung der schlanken bzw. fraktalen Fabrik beteiligen, gibt es gute Gründe. Ähnlich klug ist es, sich *outsourcing* nicht völlig zu verweigern, sondern u. a. zu fordern, daß die Zulieferbetriebe regional angesiedelt werden. Aber es darf nicht sein, daß darüber übersehen wird, daß die entstehenden neuen schlanken Fertigungsstrukturen in der Regel aus einseitig spezialisierten Betrieben bestehen, die lediglich ein Produkt herstellen. Auch wenn dieses hoch diversifiziert ist, laufen diese Betriebe Gefahr, bei mangelnder Nachfrage mit diesem Produkt unterzugehen. Wenn die Region von dieser Fertigung abhängig ist, dann droht ihr zumindest eine tiefe Krise (Grabher 1994). Die Konzerne haben hier längst vorgesorgt, indem sie weltweit moderne Fertigungs- und Dienstleistungssparten aufgekauft oder gegründet haben. Wenn die Gewerkschaften sich auf *lean*-Konzepte einlassen, dann liegt es auch in ihrer Verantwortung, dafür einzustehen, daß die Verschlinkung der Fabriken nicht zur regionalen Magersucht wird, sondern daß die Region sich zur Sicherung

ihrer Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit bewußt eine moderne Mischstruktur verschafft und sie durch eine entsprechende Infrastruktur stützt (Grabher 1994). Es ist durchaus angebracht, dazu u.a. von den Automobilkonzernen zu fordern, daß sie zukunftssträchtige Sparten in der Region ansiedeln. Die Automobilfertigung zählt dazu nicht mehr. Dies zu verdeutlichen gehört ebenfalls zu einer von Verantwortung getragenen Politik.

Wer aber soll die Entwicklung solcher Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen den Betriebs-/Personalräten entlang logistischer Strukturen initiieren und koordinieren? Da es sich um zwischengewerkschaftliche Koordination handelt, wäre theoretisch der DGB die gewerkschaftliche Instanz, die sich an diese Aufgabe heranwagen müßte. Dieser hat sich aber offensichtlich bereits sowohl im Selbstverständnis der Mehrheit seiner Funktionäre/-innen als auch praktisch viel zu weit von den betrieblichen Problemen entfernt, um hier eine aktive und auf Eigeninitiative beruhende Rolle wahrnehmen zu können. Der DGB scheint eher darauf zu warten, von den Mitgliedsgewerkschaften gerufen zu werden. Diese aber zeigen gegenwärtig wenig Interesse, ihm eine solche Rolle zuzubilligen. Dagegen gibt es durchaus Betriebsräte von fokalen Unternehmen, die hierin eine Aufgabe des DGB sehen. Eine andere Forderung von Betriebs-/Personalräten zur Lösung von Kooperationskonflikten ist die nach einer von den Gewerkschaften oder dem DGB getragenen Clearingstelle. Letztlich aber wird die Entscheidung darüber, wer solche Aufgaben wahrnimmt, praktisch fallen. Es wird jemand sein, der sich dafür zur Verfügung stellt und dessen Angebot akzeptiert wird. Wenn die Gewerkschaften bzw. der DGB sich nicht um diese Forderungen kümmern und Beratung sowie Moderation erst gar nicht als Dienstleistung vorhalten, dann werden sie weiter an Attraktivität verlieren. Dies wird auch an der auf Tagungen und Seminaren immer heftiger geäußerten Kritik der Betriebs-/Personalräte deutlich. Sie zielt im Gegensatz zu früher immer seltener auf universell kompetente Funktionäre/-innen, dafür aber auf Unterstützung bei der Kontaktsuche und informellen Vernetzung sowie bei der Suche nach Beratung. Um einen etwas antiquierten Begriff zu verwenden, die Betriebs-/Personalräte/-innen wollen auch hier Hilfe zur Selbsthilfe, und sie wünschen, daß die Funktionäre/-innen ihre Arbeit anerkennen und einsehen, daß es die einzig richtige Lösung nicht mehr gibt. In welcher Organisationsform es sinnvoll ist, solche Dienstleistungen vorzuhalten, wird sich im Experiment

herausbilden. Vermutlich wird es hier unterschiedliche, an die jeweiligen Bedingungen angepaßte Lösungen geben müssen.

Die Herausbildung und Neubestimmung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilungen ist ein widersprüchlicher Prozeß. Hierarchische Strukturen lösen sich weitaus langsamer auf, als Sabel/Kern/Herrigel (1991) dies nahelegen, und sie scheinen sich ständig in neuer Form zu reproduzieren. Forschung, Entwicklung sowie Planung sind in der Regel immer noch bei den fokalen Werken konzentriert. Dies konterkariert letztlich tatsächlich vernetzte Fertigung und vertieft und zementiert Abhängigkeiten. Wenn es aber nicht gelingt, Wertschöpfung, Kompetenzen und Verantwortung auf das gesamte produktionstechnische und logistische System zu verteilen, dann ist die Gefahr der Pyramidisierung und Segmentierung dieser neuen Produktionsverbände groß. Damit gehen selbstverständlich soziale Segmentierungen einher. Gewerkschaftliche Aufgabe wird es sein, dieses Problem (tarif)politisch so zu behandeln, daß die Voraussetzungen für ausgeglichene Arbeits-, Qualifikations- und Einkommensbedingungen gesichert sind. Dafür kann es auch sinnvoll sein, über industrienübergreifende, auf die neuen Konzernformen zugeschnittene Tarifverträge nachzudenken.

### **Kommunikation - Kooperation - Koordination - Moderation: Annäherungen an ein gewerkschaftliches Moderations- und Bildungskonzept für eine neuvernetzte Wirklichkeit**

*Outsourcing* wird von den Managements damit begründet, daß sich heute Betriebe auf die Aufgaben konzentrieren sollten, die sie tatsächlich beherrschen. Entsprechend wenig planvoll wird es auch oft betrieben, und Unternehmen entwickeln eine Vorliebe dafür, sich auf diesem Wege von Problembereichen zu trennen, anstatt die Probleme zu lösen. Damit sind sie aber nur dem Anschein nach los. Wenn z.B die Fertigungsplanung eines Betriebes nicht kooperationsbereit ist und daraus Abstimmungsprobleme resultieren, dann existieren diese nach Auslagerung fort, wenn auch auf anderer Ebene. Oder falls Lieferanten nicht in genügendem Maße in Abstimmungsprozesse über Veränderungen einbezogen sind, dann werden nach erfolgter Auslagerung anstatt innerbetrieblicher Abteilungen externe Zulieferer falsche Teile liefern. Verlagert werden also innerbetriebliche Kommunikations- und Kooperations-



probleme, welche im Gewande zwischenbetrieblicher Grenzprobleme wieder zurückkehren. Die Ursache sind und bleiben aber die bereits genannten Mängel in der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation (Endres/Wehner 1993b).

Störungen in der zwischenbetrieblichen Kooperation basieren, vorsichtig formuliert, meist auf mangelnder innerbetrieblicher Abstimmung und selten auf organisatorischen und technischen Mängeln an den Grenzen. Ineffizienzen haben also soziale Gründe oder umgekehrt, Effizienz ist in erster Linie ein soziales Phänomen. Sie über technische oder organisatorische Maßnahmen gegen die in Kooperationen eingebundenen Menschen maximieren zu wollen, führt zu Reibungsverlusten und verfehlt somit seinen Zweck. Wenn die Kooperationsbeziehungen die Durchlässigkeit und Reaktionsfähigkeit von organisatorischen Grenzen prägen, dann deutet dies auf die Notwendigkeit, die entsprechenden Arbeitnehmer/-innen so früh wie möglich in die organisatorischen und technischen Planungsprozesse einzubeziehen (Wehner/Endres 1993a). Dadurch wird es möglich, die Arbeitsabläufe und die Technik besser aufeinander abzustimmen. Dies führt nicht nur zu besseren Arbeitsbedingungen, sondern auch zu besseren Qualifikationen, denn sich beteiligen heißt lernen. Außerdem bringt Beteiligung an der Gestaltung zwischenbetrieblicher Grenzen jene Menschen zusammen, die in den konkreten Arbeitsprozessen miteinander zu tun haben. Sie lernen sich kennen. Dies dient der besseren Kommunikation und Vernetzung.

Die meisten Betriebs-/Personalräte zögern jedoch, sich auf gestaltungspolitische Aktivitäten einzulassen, die die zwischenbetrieblichen Beziehungen und Abstimmungen betreffen. Grenzprobleme werden aber spätestens dann zu Problemen, mit denen sich der jeweilige Betriebs-/Personalrat auseinandersetzen muß, wenn ihre innerorganisatorischen Ursachen erkannt sind und damit begonnen wird, sie innerbetrieblich zu lösen. Deshalb wäre es schlauer, wenn der Betriebs-/Personalrat dafür sorgen würde, daß die betroffenen Mitarbeiter/-innen bereits an der Analyse der Ursachen beteiligt werden, denn die Analyse prägt bekanntlich die Lösung. D.h. es wäre eine lohnende Aufgabe für Betriebs-/Personalräte/-innen, bei Störungen Störfallanalysen zu fordern (siehe oben Endres in diesem Band) und durch Beteiligung zu fördern, die sich auf Kommunikations- und Kooperationsprozesse konzentrieren. Eine solche Beteiligung böte die Chance, daß sich die Arbeitnehmer/-innen über die Grenzen hinweg optimaler vernetzen. Damit entstünden Kommunikations-

strukturen, die auch die Bedingungen für die Durchsetzung von Arbeitnehmer/-inneninteressen verbessern könnten.

Dieses neue Feld für Beteiligung zwingt zu einem Betriebsverständnis, das das gesamte produktionstechnische und logistische System umfaßt, denn Co-Management z.B. muß in produktionstechnischen und logistischen Netzen die Betriebsgrenzen transzendieren und die Bedingungen und Beziehungen des gesamten Systems reflektieren, um greifen zu können. Damit gewinnt Betriebs-/Personalratstätigkeit eine neue Qualität. Es geht in gewisser Weise um den Wandel des Betriebs-/Personalrates zum 'Netzrat'. Diesen Prozeß hat gewerkschaftliche Bildungsarbeit zu fördern und durch Reflexionsangebote zu begleiten.

Kooperation zwischen Organisationen bedeutet letztlich Kooperation von bestimmten Angehörigen dieser Organisationen. Genaugenommen gibt es also keine Netzwerke von Organisationen, sondern soziale Netzwerke bestehen aus Individuen, und zwar die Grenzen von Organisationen übergreifend oder genauer, jenseits der Organisationen und ihrer (hierarchischen) Strukturen. Entsprechend lassen sich kooperative Netze nur optimal im Kooperationsprozeß der Akteure/-innen selbst entwickeln. Netzwerken fehlen beschreibbare Grenzen. Dies gilt sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Die Zahl der dem Netzwerk zuzurechnenden Partner/-innen ist nicht zu ermitteln. Seine Zwecke sind über das gemeinsame Basisinteresse hinaus, sich auf einem bestimmten Gebiet weiterzuhelfen, offen. Da Abgrenzungen zu anderen sozialen Systemen fehlen, haben soziale Netzwerke auch keine Struktur. Sie sind letztlich weder steuer-, noch kontrollier- oder beeinflussbar. Statt eines Steuerzentrums verfügen sie über eine Vielzahl von Knoten, die in hoher Autonomie die wechselseitigen Verknüpfungen zu Handlungen unterschiedlichster Art nutzen. Netzwerke balancieren Kooperation und Konkurrenz. Sie lassen sich nicht gründen. Ihre Entwicklung kann lediglich gefördert oder behindert werden. Soziale Netzwerke entstehen in Handlung, und ihr Zweck ist Handlung. In gewisser Weise handeln sie mit Handlung. Jeder Netzwerkknoten steht für ein Handlungsangebot und fragt von Zeit zu Zeit solche nach. Ein Netzwerk ist also ein personenbezogenes Beziehungsgeflecht, welches auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und nur durch aktuelle Anlässe aktiviert und sichtbar wird (Boos/Exner/Heitger 1992). Hier liegt die Wurzel der Bedeutung

von Mikropolitik in vernetzten Sozialsystemen und zwar sowohl für das Management als auch für den Betriebs-/Personalrat.

Es ist gerade der 'kleine Dienstweg', der Netzwerke so überaus effektiv macht. Wie jede/jeder aus Erfahrung weiß, ist die scheinbar übermächtige formale Organisation, 'die Hierarchie' also, nur eine Art Gerüst: Fast alle Arbeitsprozesse werden zu wesentlichen Teilen informell organisiert und zwar oft über die formale Organisation und viele Arbeitsanweisungen hinweg. Das Ganze ist nicht geplant und auch nicht planbar, sondern organisiert sich tagtäglich selbst. Gerade deshalb funktioniert es (Schmidt 1993).

Trotzdem verbindet die westliche Arbeitskultur mit effizienter Arbeit weniger Kooperation als verregelte und zeitlich vertaktete Arbeitsteilung, also Koordination. Koordination erfordert, die Zusammenhänge von Arbeitsprozessen zu 'objektivieren', in Regeln zu fassen und sie unter möglichst logischen Aspekten, häufig zeitlich vertaktet, in Rollen zu fixieren, die - so die Intention - dauerhaft und mit beliebigen Individuen zu besetzen sind. Hierin liegt auch der Grund dafür, daß Koordination im betrieblichen Kontext von den Akteuren/-innen höher bewertet wird als Kooperation. Koordination verspricht dem traditionellen Management scheinbare Unabhängigkeit in der Personalwahl und vermeintlich objektive Kriterien für die Abgrenzung von Tätigkeiten und Verantwortungsbereichen. Dem kann auch die andere Seite, die der Arbeitnehmer/-innen, Positives abgewinnen, denn vor allem in hierarchisierten Organisationen bedeuten klare Vorgaben sowie Regelungen auch geregelte Verantwortung und entsprechend geregelte Nichtverantwortung. So entsteht zumindest eine gewisse Sicherheit vor Willkür.

Kooperation besteht nicht auf Permanenz. Sie kann unterbrochen und dann wieder aufgenommen werden, sie kann sich auch nur auf die Lösung sporadisch auftretender Probleme beziehen. Es ist lediglich notwendig, daß die Möglichkeit besteht, sie zu reaktivieren. Wird Koordination als der betriebliche Normalzustand gedacht, dann ist Kooperation überall dort notwendig, wo die Struktur der Arbeitsteilung momentan oder dauerhaft brüchig ist und unerwartete Ereignisse auftreten, die die Koordinationsregeln außer Kraft setzen (Endres/Wehner 1993b). Im Gegensatz zu Koordination, die die Verantwortungsbereiche trennt, setzt Kooperation voraus, daß diese sich überlappen. An die Stelle von klaren Regelungen und Strukturen tritt die Beziehung zwischen den Menschen. Während Koordination die Pflege der Strukturen erfordert und das anonyme

Kollektiv im Auge hat, bezieht Kooperation Erfahrungen und damit konkrete Personen aufeinander und verlangt nach Pflege von Beziehungen. Die Kooperierenden müssen zwar keine Freunde/-innen sein, aber sie sollten sich gegenseitig darauf verlassen können, daß ausgehandelte Verbindlichkeiten eingehalten und so Risiken minimiert werden. Kooperation verlangt also nach Voraussetzungen und Handlungen, die in unserer Kultur zwar im Privaten weitgehend selbstverständlich sind, aber im Betrieb den Menschen schlichtweg ausgetrieben wurden. Daraus folgt, daß Bildungsarbeit helfen muß, sie dort wieder zu rehabilitieren.

Dies ist nicht zuletzt deshalb so wichtig, weil Kooperation sich nicht verordnen läßt, sondern Einsicht erfordert. Vor allem die Übergangszeit von Koordination zu Kooperation, in der es gilt, alte Regeln hinter sich zu lassen und durch Kommunikation zu ersetzen, führt zur Verunsicherung und manchmal auch zu Konflikten. Kooperation schließt Konflikt nicht aus, erfordert jedoch, daß dieser offengelegt ist und daran gearbeitet wird, ihn zu lösen. Ansonsten droht das für Kooperation grundlegende Vertrauen verloren zu gehen, und es kommt zu Störungen.

Kooperation läßt sich nicht lehren. Somit ist es nur durch Kooperation zu erlernen. Dies bedeutet jene oben bereits dargestellte pädagogische Konstellation. Lern- und Kooperationsprozeß sind integriert und die Lernenden sind gleichzeitig die Kooperierenden und bestimmen die Lerninhalte. Die andragogische Rolle besteht in der Moderation dieses Prozesses. Moderationszweck in diesem Kontext ist die Initiierung und Stabilisierung von Kooperationsprozessen. Dazu muß Moderation Hilfe bei der Organisation von gegenseitigem Kontakt, beim Erschliessen der Inhalte konkreter und notwendiger Kommunikationen sowie beim Finden von Verständigungsformen und dem Erlernen der dazu notwendigen Moderationsmethoden leisten, das gemeinsame Durchbrechen der alten Koordinationsregeln und ihr Ersatz durch Kommunikation ermöglichen sowie Unterstützung bei der Suche nach Lösungen für Kooperationskonflikte sein. Im Kern ist Moderation konkrete Kommunikationshilfe. Sie begleitet die Reflexion der Kommunikationsprozesse sowie die der Rolle der Einzelnen. Gute Moderation macht sich dabei selbst überflüssig. Dazu vermittelt sie im Moderationsprozeß allen Beteiligten die notwendigen Moderationskompetenzen.

Kooperation basiert auf Kommunikation. Tayloristische und befehlsorientierte Strukturen prägen einen Begriff von Kommunikation, der diese im Sinne von Effektivierung stets als zweck- und zielgerichtet begreift. Kommunikation ist in diesem Verständnis auf die Bewältigung von Krisen beschränkt und selbst dann formell hierarchisiert. So verstandene Kommunikation antizipiert reduzierte Wirklichkeiten wie das Militär, die fordistische Massenproduktion o.ä. Der hier zugrundeliegende Kommunikationsbegriff geht dagegen davon aus, daß Kommunikation auch die Funktion hat, die Bedingungen von Kooperation herzustellen und zu sichern. Dazu gehört neben Vertrauen eine zumindest teilweise Übereinstimmung in den Werten. Das heißt, Kommunikation kommt in Kooperationsprozessen neben der unmittelbaren Funktion auch eine mittelbare zu.

Überhaupt ist der herrschende Kommunikationsbegriff letztlich kommunikationsfeindlich. Er setzt Kommunikation mit dem Austausch von Information gleich und unterschlägt die Komplexität von Kommunikationsprozessen, insbesondere die Tatsache, daß das, was wahrgenommen wird, eine Konstruktion der in den Kommunikationsprozeß eingebundenen Individuen darstellt, die alle über ihre eigenen Erfahrungshorizonte und Absichten und somit über eigene Deutungsmuster verfügen. Daraus folgt: Wahrnehmung ist immer individuell, oder wie es Maturana und Varela ausdrücken: "Jede Person sagt, was sie sagt, und hört, was sie hört. ... daß etwas gesagt wird, garantiert nicht, daß es auch gehört wird. Aus der Perspektive des Beobachters gibt es in einer kommunikativen Interaktion immer Mehrdeutigkeit. Das Phänomen der Kommunikation hängt nicht von dem ab, was vermittelt wird, sondern von dem, was im Empfänger geschieht. Und dies hat wenig zu tun mit 'übertragener' Information", denn "das Nervensystem 'empfängt' keine Information, wie man häufig sagt. Es bringt vielmehr eine Welt hervor" (1987: 157). Ein solcher Kommunikationsbegriff schafft Verständnis für die Schwierigkeiten im Kommunikationsprozeß und dafür, daß Bedingungen für Kommunikation immer wieder erarbeitet und gesichert werden müssen. Deshalb kommt Bildungsarbeit auch die Aufgabe zu, das herrschende Verständnis von Kommunikation zu problematisieren.

Wahrnehmung begriffen als Konstruktion der Wahrnehmenden und die Tatsache, daß Kooperation eine Vertrauensbasis voraussetzt, erfordern, daß in produktionstechnischen und logistischen Systemen bewußt Kontakte und

kommunikative Verständigungsformen zwischen den Kooperierenden gefördert werden. Dies gilt auch für die Kooperation zwischen Betriebs-/Personalräten. Da Bildungsveranstaltungen Begegnungscharakter haben, können sie hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Dies könnte beispielsweise durch ganz einfache Veranstaltungen geschehen wie:

- Betriebsbesichtigungen;
- Austausch von Kollegen/-innen kooperierender Betriebe, verbunden mit einem Praktikum, das dem Kennenlernen des jeweiligen Umfeldes, der Arbeit, Arbeitszusammenhänge und Probleme dient (siehe dazu auch Endres in diesem Band);
- zusammen mit Umweltinitiativen durchgeführte Besichtigungen, Diskussionen oder Seminare zur Entwicklung von umweltverträglichen Produktionsverfahren, Entsorgungssystemen und Stoffkreisläufen;
- gemeinsame Bildungsurlaube von Kollegen/-innen aus Belegschaften, die über Fertigungsabläufe aufeinanderbezogen sind. Solche Begegnungen können fallweise auch international angelegt werden. Inhalt müßten nicht immer unmittelbar betriebliche Probleme sein. Auch Sprachkurse, Seminare zu regionalen, politischen, kulturellen o.a. Problemen können Kommunikationsbeziehungen stiften, verbessern und Vertrauen schaffen sowie zu einer Verständigung über Werte und Ziele beitragen.

Neben diesen mehr konventionellen Angeboten ist es heutzutage sicher sinnvoll, neue elektronische Medien zu nutzen, um gemeinsame elektronische Kommunikationsnetze zu schaffen. Wer sich damit schon beschäftigt hat, weiß, daß allein schon der Aufbau solcher Netze soziale Beziehungen jenseits der Technik schafft. Auch dazu wären gewerkschaftlicherseits Verständigungs- und Bildungsprozesse zu initiieren.

Wenn die Gewerkschaften die Mitglieder betrieblicher Interessenvertretungsgremien zum Co-Management und die Belegschaften zur Beteiligung ermutigen wollen, dann müssen sie es auch als ihre Aufgabe betrachten, Strukturen zu schaffen, die den aus Co-Management- und Beteiligungskonzepten resultierenden Moderations-, Beratungs- und Bildungsbedarf decken können. Da es sich hier aber um konkrete und differenzierte betriebliche sowie zwischenbetriebliche Prozesse und solchen zwischen Betrieb und Region handelt, die obendrein raschen Veränderungen unterliegen, sind dezentrale Strukturen erforderlich, die sich schnell anpassen und flexibel reagieren können, also lernfähig sind. Über

solche Strukturen verfügen die Gewerkschaften kaum. Aus diesem Grund kann der Versuch, dem Moderationsbedarf an den zwischenbetrieblichen Grenzen über die gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen hinweg gerecht zu werden, nur dann erfolgreich sein, wenn er gewerkschaftliche Organisationsentwicklung impliziert. Im Klartext heißt das, ein Moderationskonzept erfordert nicht nur ein Moderatoren/-innen-Bildungskonzept, das Moderationstechniken vermittelt, sondern es muß darüberhinaus eine ganze Reihe organisatorischer Voraussetzungen schaffen, die erst dazu beitragen, daß das Gesamtkonzept trägt.

Dazu ist es nicht vorrangig, neue Institutionen zu schaffen, sondern es gilt in erster Linie, das Wissen, das Können und die Erfahrung der vorhandenen Einrichtungen und Personen durch Vernetzung intelligent zu nutzen. Dabei geht es nicht ausschließlich um genuin gewerkschaftliche Institutionen und Personen, sondern Kriterium muß sein, daß sie aus gewerkschaftlicher Sicht Sinnvolles zur Problemlösung beizutragen haben. Solche zu vernetzende Personen und Institutionen können sein: Mitgliedsgewerkschaften und ihre jeweiligen Fachsekretäre/-innen, wissenschaftliche Institute, Technologieberatungsstellen und/oder Unternehmensberatungen, Bildungseinrichtungen, betriebliche Gestaltungspraktiker/-innen, Betriebs- und Personalratsgremien, Vertrauenskörperleitungen, Arbeitskreise von Ingenieure/-innen, die sich mit Technologie-, Umwelt-, Stoffkreislauf-, Entsorgungs- und/oder Verkehrsfragen befassen, Bürgerinitiativen usw.

Ein Moderationskonzept, das nichts vorgibt, sondern versucht, den Prozeß so zu steuern, daß es den Beteiligten gelingt, die notwendigen Entwicklungspotentiale weitgehend aus sich selbst zu schöpfen, würde ein Moderatoren/-innenbildungskonzept bedingen, das folgendes vermittelt:

- Ein Untersuchungsinstrumentarium, das einerseits zur Identifikation von vorhandenen Kooperationen (z.B. produktionstechnischen oder logistischen Ketten), Moderations-, Bildungs- sowie Beratungsbedarfen in einer Region taugt und andererseits hilft, die vorhandenen Ressourcen an Personen und Institutionen zur eventuellen Befriedigung dieser Bedarfe zu erschliessen.
- Kenntnisse der neuesten industriepolitischen Entwicklungen, des aktuellen Standes der Managementdiskussion sowie Kenntnisse in Logistik, Kenntnisse und Fähigkeiten in Organisationsentwicklung, die vor allem dazu nützlich sind, die Fähigkeiten und Erfahrungen der vorhandenen Institutionen und Personen zu erschließen, zu vernetzen und zu entwickeln.

- Kenntnisse über neue Informations- und Kommunikations-Techniken und über Möglichkeiten, sie im Sinne der gewünschten Entwicklung der Organisation zu gestalten.
- Organisationstechniken, die den neuen, sich ständig weiterentwickelnden Anforderungen gerecht werden.
- Moderationstechniken, angepaßt an die Organisationskultur.

Ein Widerspruch aber bleibt: Durch Beteiligungspolitik werden die Arbeitnehmer/-innen zwar zu Subjekten der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen. Die Ziele und Ergebnisse ihrer Bemühungen aber kontrollieren sie nicht.

## Literatur

- Alemann, Ulrich von (1995): Die große Unbekannte, in: Mitbestimmung (1995) 1, 46 f.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt a.M.
- Boos, Frank, Alexander Exner, Barbara Heitger (1992): Soziale Netzwerke sind anders, in: Organisationsentwicklung (1992) 1,
- Deh, Georg, Gerd Hurrle (1992): Vom tayloristischen zum evolutionären Management. Managementdenken und -handeln, in: Kommune 10 (1992) 3, 47 - 51
- Drinkuth, Andreas, Ralf Krügel (1994): Gewerkschaftliche Gestaltungspolitik durch qualifizierte Gegenmacht, in: Oetjen/Zoll (Hrsg.), S. 238 - 249
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993a): Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. Das Beispiel Automobilindustrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (1993) 10, 631 - 644
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993b): Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endhersteller und Lieferanten in der deutschen Automobilindustrie, in: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Hamburg,
- Epskamp, Heinrich (1994): Beteiligung und Diskurs statt Professionalität und Effizienz?, in: Oetjen/Zoll (Hrsg.), S. 142 - 153
- Grabher, Gernot (1994): Lob der Verschwendung, Berlin
- Hurrle, Gerd (1993): Bildungs-"Arbeit und neue-Technik". Selbstorganisierte Integration von Gestaltung, Beratung und Bildung, in: express 31 (1993) 9, 7 f.
- Maturana, Humberto, Francisco Varela (1987): Der Baum der Erkenntnis, Bern/München
- Müller-Jentsch, Walther (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozioökonomischen Strukturwandel, in: Hartmut Dabrowski u.a. (Hrsg.): Tarifpolitische Interessen und neue Managementstrategien, Köln, S. 96 ff.
- Oetjen, Hinrich, Rainer Zoll (Hrsg.) (1994): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster
- Sabel, Charles F., Horst Kern, Gary Herrigel (1991): Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma, in: Hans Gerhard Mendius, Ulrike Wendeling-Schröder



(Hrsg.): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln, S. 203 - 227

Schmidt, Jochen (1993): Von der "Linie" zu Netzwerken - Design für einen ungeplanten "Sprung" in die Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung (1993) 1, 41 - 51