

---

---

# Gewerkschaft im Wandel

**Ulrike Moser**

---

---

Die Welt ist in Bewegung, neue Technologien verändern die Arbeitswelt, die Wirtschaft internationalisiert sich, politische Grenzen verschieben sich. Diese Veränderungen bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Gewerkschaften. Das Konfliktlösungsmodell in Österreich heißt seit fast einem halben Jahrhundert Sozialpartnerschaft und hat der Gewerkschaft umfangreiche Einflußmöglichkeiten gesichert. Wesentliche Voraussetzung für dieses Modell ist die Form der gewerkschaftlichen Organisation und gerade diese steht zur Diskussion.

## **Macht Macht stark?**

Die Gewerkschaftsstruktur in Österreich nach 1945 hat im Unterschied zur 1. Republik folgende Merkmale:

- Stark zentralisierte Einheitsgewerkschaft (statt Richtungsgewerkschaften)
- Massengewerkschaft (statt Berufsgewerkschaft)

Mit dem Prinzip der Einheitsgewerkschaft wurde das Industriegruppenprinzip mit Ausnahme der Gewerkschaft der Privatangestellten durchgesetzt.

Die zentralistische Organisation der ÖGB macht ihn mächtig und verlangt eine bestimmte Politikkonzeption. Immer waren Gewerkschafter bemüht, Einfluß auf gesamtwirtschaftliche Entwicklungen (z. B. durch überbetriebliche Mitbestimmung) zu nehmen, um dadurch die Arbeits- und Lebensbedingungen für *alle* Arbeitnehmer zu verbessern. Als kooperative Gewerkschaften verfolgen sie nicht mehr ausschließlich die Interessen der Arbeitnehmer, sondern sie orientieren sich am Allgemeinwohl. Gewerkschaften in Österreich versuchten umfassende Repräsentanz erfolgreich zu erreichen: in sozialer Hinsicht (durch Ausrichtung auf alle Arbeitnehmer), und in sachlicher Hinsicht

(das gestellte Aufgabenspektrum reicht von der Kollektivvertragspolitik bis zur Wirtschaftspolitik).

Die Zentralisierung heterogener Interessen erfolgt auf der Basis einer gesamtwirtschaftlichen und langzeitorientierten Politikkonzeption (Traxler 1982). Das bedingt eine Politik der Verrechtlichung; gewerkschaftliche Forderungen sollen umgesetzt werden in Gesetze für alle Arbeitnehmer, unabhängig von ihrer Mitgliedschaft. Auch der Betriebsrat als Institution ist ein von der Gewerkschaft unabhängiges Organ der Interessenvertretung. Konflikte mit dem Unternehmer können so auf dem Rechtsweg ausgetragen werden, ohne daß es der Mobilisierung der Basis bedarf. Der Glaube an die politische Steuerungskapazität des Staates, der Regierung und der Verwaltung ist in Österreich traditionell (Talos 1981). Die Integration der Gewerkschaften in das politische System zeigt auch die personelle Verflechtung mit den Parteien – nach wie vor ist der ÖGB mit seiner Führungsspitze im Parlament vertreten. Neben Verrechtlichung gibt es eine Konzentration auf quantitative Forderungen (z. B. prozentuelle Lohnsteigerungen), da die interne Vereinheitlichung der verschiedenen Interessen der Mitglieder leichter über monetäre Kriterien erfolgt.

Der den Gewerkschaften zugeschriebene Anspruch als Teil der Arbeiterbewegung die zentrale Kraft gesellschaftlicher Veränderungen zu sein, ist ein Mythos. Die Gewerkschaften Österreichs waren nie revolutionär und bereits „die Ausgangslage war vom Bruch zwischen Wort und Tat gekennzeichnet“ (Hahn 1990, S. 147). Gewerkschaften versuchten die „Verkaufsbedingungen der Ware Arbeitskraft“ zu verbessern. Voraussetzung dafür ist eine gelungene Kapitalverwertung, an der Kapital und Arbeit das gleiche Interesse haben (Vobruba 1983).

Der Grundkonsens der Sozialpartner hieß daher auch: Gesamtwirtschaftlich abgestützte Beschäftigungspolitik bei gleichzeitigem Hintanhalten von Verteilungskonflikten. Voraussetzung dafür ist ausreichendes Wirtschaftswachstum.

Diese Politik war durchaus erfolgreich. Und: Die Gewerkschaft ist in Österreich zweifellos ein entscheidender politischer Akteur.

Neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen werfen die Frage auf, ob und wie diese Politik weiter fortgesetzt werden kann. Diverse Zukunftsszenarien nehmen an, daß sich die bereits heute erkennbaren Trends der Technikanwendung weiter fortsetzen werden. Gesamtwirtschaftlich ist mit einer verstärkten internationalen Arbeitsteilung, mit verschärften internationalen Konkurrenzbedingungen, mit einem zunehmenden Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie zu rechnen. Der hohe Sockel von (Dauer-)Arbeitslosen wird weiter anhalten, es wird keine Rückkehr zur Vollbeschäftigung geben. Der Trend zur Ausweitung von Dienstleistungen aller Art wird sich weiter fortsetzen, verbunden mit einer Zunahme schlechter Arbeitsplätze und der Aushöhlung des Normalarbeitsverhältnisses.

Einige dieser Zustellungen gilt es näher zu betrachten und jene Bereiche herauszustellen, die hinter den übergeordneten Begriffen wie „Post-Fordismus“, „Dienstleistungsgesellschaft“, „Neue Produktions-

konzepte“, „Disorganisierter Kapitalismus“, „Risikogesellschaft“ u. a. stehen. Es scheint, daß der Glaube an die Allgewalt tayloristischer Arbeitsteilung gebrochen ist und wir es mit einem Formwandel der kapitalistischen Rationalisierung zu tun haben. Die Postmoderne Kultur, postmaterialistische Werte und die postindustrielle Sozialstruktur bringt vor allem „die Erosion bisheriger Klassenförmigkeit sozialer Ungleichheit“ mit sich, eine „klassenlose Herrschaftsgesellschaft“ (Ritters, 1987, S. 4) ist im Entstehen.

### **Neue Organisationsprinzipien**

Informations- und Kommunikationstechnologien sind nicht nur gewöhnliche Rationalisierungsmittel, sondern Organisationsinstrumente.

Bislang wurden Rationalisierungsmaßnahmen im Prinzip von unten und vom Arbeitsmittel her und damit einzelfunktionsbezogen durchgeführt. Bei der „systemischen Rationalisierung“ (Kern/Schumann 1986) wird von oben die Organisation der gesamten Funktionsprozesse eines Betriebes rationalisiert, ein „gläserner Betrieb“ mit „gläsernen Menschen“. Diese Rationalisierung zielt nicht allein auf eine Rationalisierung innerbetrieblicher Arbeitsprozesse, sondern verändert zugleich die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung.

Die Technologien ermöglichen dezentrale und flexible Formen der Arbeitsorganisation, und um sie effizient einzusetzen, sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation notwendig. Wie der Technikeinsatz erfolgt und mit welchem Ergebnis, hängt nicht nur vom Stand der Technik und dem marktwirtschaftlichen Konkurrenzprinzip ab, sondern von der Geschäftspolitik des Unternehmens, den spezifischen, historisch gewachsenen Strukturen im Betrieb. Dies haben Untersuchungen im Auftrag des Wissenschaftsministeriums ergeben, wobei auch festgestellt wurde, daß die Mehrheit der österreichischen Unternehmer die EDV derzeit eher noch strukturkonservierend einsetzt und keine Änderung der Arbeitsorganisation vornimmt (Aichholzer et al. 1987, Wagner 1988).

Die gewerkschaftlichen Befürchtungen, daß der Einsatz der neuen Technologien zu einem Qualifizierungsverlust der Arbeitnehmer führen würde, haben sich bisher nicht bewahrheitet. Aber auch eine Höherqualifizierung zeichnet sich nicht ab. Wohl aber hat die Vielfalt der Aufgaben durch Computerunterstützung in einigen Bereichen zugenommen. Durch integrierte Datenverarbeitung und die Einheitlichkeit von Information kann pro Stelle ein höherer Grad an Aufgabenintegration realisiert werden. Es können dabei nicht nur ausführende Tätigkeiten übertragen werden, sondern auch dispositive. Die Komplexität der neuen Technologien erfordert Intelligenz vor Ort. Der einzelne Arbeitnehmer wird dabei wichtiger. Dieser höhere Subjektivitätsbedarf ist jedoch mit stärkerer Kontrolle des Arbeitnehmers verbunden (Volst 1988).

Veränderungen in der Arbeitsorganisation bedürfen neuer Managementkonzepte, der Modifikation von Führungsgrundsätzen. Diese „neuen“ Konzepte zielen einerseits auf das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter ab, ohne die z. B. der EDV-Einsatz nicht möglich ist (Schlagwort: Benutzerbeteiligung). Andererseits soll mittels Motivation des Arbeitnehmers eine Steigerung der Arbeitsintensität erreicht werden (Schlagwort: Qualitätszirkel).

Beteiligungskonzepte werden dort angewandt, wo die traditionelle Arbeitsorganisation ihre wirtschaftliche Überlegenheit einbüßt. Vor allem in Hochtechnologie-Bereichen sind tayloristische Methoden des Arbeitseinsatzes und hierarchische Organisationsformen den Anpassungserfordernissen der Betriebe hinderlich. Die technische und organisatorische Flexibilisierung dient der wettbewerbsorientierten Steigerung der Kapitalproduktivität. Die „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft wird ökonomisch notwendig. „Der Personaleinsatz, die Qualifikationspolitik, die Investition nicht in das Sachkapital, sondern in den Faktor Arbeit wird zu einer Voraussetzung für die Ökonomisierung des konstanten Kapitals“ (Deutschmann 1988, S. 11).

### **Neuer Wert der Arbeit?**

Auf die „Bedeutung des intelligenten Arbeiters“ haben Sabel und Sabel/Piore bereits Anfang der 80er Jahre verwiesen, in dem sie das Ende der Massenproduktion verkündeten und in der „Flexiblen Spezialisierung“ die am meisten erfolversprechende industriepolitische Strategie sahen.

Die Herstellung von spezialisierten Produkten, früher „intelligente Produkte“ genannt, in eher kleinen Unternehmungen durch den Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte und universell einsetzbarer Maschinen, ist eine zur Massenproduktion alternative Produktionsweise. Im „Modell Modena“, wo eine ganze Region dieses Konzept erfolgreich entwickelt hat, führte das dazu, daß Gewerkschaften als „alte Arbeiterorganisationen“, sich durch die mit hoher Fachqualifikation ausgestatteten Arbeiter-Eigentümer zu Organisationen des Kleinunternehmertums gewandelt haben (Bayer 1989).

Die industrielle Reorganisation bedeutet nicht automatisch die Zunahme von Klein-/Mittelbetrieben – sondern kann auch durch Veränderungen in Großbetrieben erreicht werden. Kern der industriellen Reorganisation ist Reintegration von Planung und Ausführung. Um dies zu erreichen, werden Unternehmen in überschaubaren Subeinheiten neu gefaßt („administrative Dezentralisierung“), die Fertigungstiefe wird durch den Zukauf von Technologien verflacht („Dezentralisierung von Entwicklung und Fertigung“) und die Vernetzungsmöglichkeiten der neuen Technologien werden angewandt, um die Fertigungskosten zu minimieren (Kern/Sabel 1989).

Noch immer ist die Grundeinheit der Gewerkschaft der (industrielle) Betrieb, darauf aufbauend – entsprechend dem Industriegruppenprin-

zip – die Branche. Die Veränderungen der Unternehmensstrukturen mittels Dezentralisierung und Flexibilisierung und der damit einhergehende Wandel der Beschäftigungsstruktur stellen auch die herkömmlichen Organisationsstrukturen der Gewerkschaft in Frage.

Die Zahl der klassischen, und damit der gewerkschaftlich gut organisierten Industriearbeiter geht zurück. Schon heute entspricht die Mitgliederstruktur nicht mehr der Beschäftigtenstruktur. In der Bundesrepublik Deutschland entspricht die Mitgliederstruktur des DGB der Berufsstruktur vor dreißig Jahren (Müller-Jentsch, 1986, S. 273). In Österreich ist der Organisationsgrad der Angestellten halb so hoch wie der durchschnittliche gewerkschaftliche Organisationsgrad.

### **Legitimationskrise der Gewerkschaftsarbeit**

Die Aufgabenschwerpunkte der österreichischen Gewerkschaften haben sich im Laufe der Zeit stark gewandelt.

Das Leistungsangebot der Gewerkschaften verschob sich: Gewerkschaften konnten durchsetzen, daß einzelne nur auf Betriebsebene oder kollektivvertraglich abgesicherte Leistungen entweder vom Staat übernommen (staatliche Sozialpolitik) oder gemeinsam mit den Arbeitgebern verwaltet werden (Selbstverwaltung in der Sozialversicherung).

Mit dieser Übertragung wurden diese Leistungen aber nicht mehr als gewerkschaftliche Leistungen angesehen; die Vertreter der Gewerkschaft in diesen Institutionen werden nicht mehr als Vertretung der Versicherten wahrgenommen, statt dessen wird zunehmend deren Machtkummulation von den neuen „Transparenzfanatikern“ (Kern cit. bei Glotz 1988) kritisiert. Das sind „moderne“ Arbeitnehmer, die beteiligt sein wollen, und die mit der mangelnden Transparenz der betrieblichen Entscheidungs- und Machtstruktur unzufrieden sind oder schlichtweg glauben, es „allein schaffen zu können“.

Unter den Bedingungen eines steten Wirtschaftswachstums wurde der persönliche Wohlstand scheinbar automatisch von Jahr zu Jahr größer. Von diesen Verbesserungen profitierte die gesamte Arbeitnehmerschaft, gleichgültig ob gewerkschaftlich organisiert oder nicht. Unter dem Kollektivvertrag kann kein österreichischer Arbeitnehmer beschäftigt werden, der Kollektivvertrag regelt den Mindestlohn/-gehalt. International gesehen eine Seltenheit.

Wenn Solidarität als Fähigkeit, kollektive Güter herzustellen definiert wird, ist das größte Problem dabei das Trittbrettfahrerproblem.

Kollektivgüter sind Güter, von deren Nutzung andere Gruppenmitglieder nicht ausgeschlossen werden (können), wenn ein Gruppenmitglied in ihren Genuß kommt. Dieses Free-Rider-Problem ist das Problem der Organisation von kollektiven Interessen schlechthin (Olson 1968). Die österreichischen Gewerkschaften haben dies bewußt in Kauf genommen, um eine Lohnkonkurrenz zu verhindern. Das „Trittbrettfahren“ wird allerdings zum Problem, wenn Solidaritätsnormen verschwinden.

Die Arbeitswelt in Österreich ist ein stark regulierter Bereich. Bei allen Vorteilen führt die Verrechtlichung allerdings auch zur Verlagerung des Konfliktes. Er wird nicht mehr von den Betroffenen ausgetragen, sondern anonym (Betriebsrat und Geschäftsleitung, Gewerkschaft und Arbeitgeberverband) via „organisiertem“ Verbund.

Die gesetzten Rechtsnormen werden „als objektiv“ und nicht als Widerspiegelung von Machtstrukturen verstanden.

Das Mitglied fühlt sich nur noch mittelbar von Konflikten „betroffen“. Es durchschaut die Strukturen nur teilweise, überträgt die Interessenwahrnehmung der Organisation, wird selbst nicht aktiv. Aber auch die Phantasie der Interessenvertretung ist verrechtlicht – Bezugspunkt des Handelns ist das Gesetz.

### **Normalität versus Flexibilität?**

Die historische Leistung des Normalarbeitsverhältnisses besteht darin, in die „Unsicherheit, Unordnung und Unruhe der Lohnarbeiterexistenz, sozusagen Korsettstangen von Gewißheit, Vorhersehbarkeit und Frieden einzuziehen“ (Mückenberger 1985). Einheitlichkeit wird zur Norm, und Flexibilität stellt den Gegenpol und historischen Vorläufer zum Normalarbeitsverhältnis dar. Dieser Konflikt ist wieder aktuell, wenn auch unter anderen gesellschaftlichen Bedingungen.

Das sogenannte Normalarbeitsverhältnis war und ist aber keine Beschreibung der Realität. Das Normalarbeitsverhältnis dient als allgemeines Leitbild und Bezugspunkt für die arbeitsrechtliche Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen, das Beitrags-/Leistungsgefüge der Sozialversicherung und steuer- und subventionspolitische Umverteilungsprozesse (Mückenberger 1989 S. 211).

Die Diskussionen um den Arbeitsbegriff, im Zusammenhang mit einem garantierten Mindesteinkommen, zeigen, daß arbeits- und sozialrechtliche Bestimmungen vor allem solche Beschäftigungsverhältnisse schützen, die dauerhaft und kontinuierlich sind und zumeist eine Vollzeitbeschäftigung voraussetzen.

Beschäftigungskontinuität und die damit verbundenen Senioritätsregeln sind das Beurteilungskriterium des Normalarbeitsverhältnisses, das gerade deshalb nicht nur eine Schutzfunktion, sondern auch eine Selektionsfunktion innerhalb der Arbeitnehmer hat. „Senioritätsregeln bestehen in Diskriminierung“ (Mückenberger 1985, S. 432). Dies bekommen vor allem jene Gruppen am Arbeitsmarkt zu spüren, die Arbeitsunterbrechungen aufweisen z. B. durch Kindererziehung oder Arbeitslosigkeit.

Flexible Produktionskonzepte, die Auflösung zeitlicher und örtlicher Bindungen an den Betrieb werden zu Änderungen in den regulativen Strukturen der Gesellschaft führen – und das standardisierte und geschützte Normalarbeitsverhältnis in Frage stellen. Der Flexibilitätsdruck der Betriebe und weniger ein gezieltes politisches Konzept führen schon jetzt zu Veränderungen der Arbeitsformen: Zunahme der

Schichtarbeit/Wochenendarbeit, befristeter Arbeitsverhältnisse, Werkverträge, sogenannte „atypische Beschäftigungsverhältnisse“.

Dazu kommt eine Krise der Seniorität. Berufliche Erfahrung verliert an Bedeutung, bei Neuaufnahmen gibt es einen Trend zu jungen Arbeitnehmern mit neu erworbenen Qualifikationen (Busch 1989). Wissen und Können veralten rascher, neue Arbeitstugenden wie geistige Beweglichkeit, Belastbarkeit, Kooperationsfähigkeit und Kreativität gewinnen an Bedeutung.

Das geschützte, standardisierte Normalarbeitsverhältnis ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für die Gewerkschaft, aber auch Ergebnis ihrer Politik.

Deregulierung und Flexibilisierung sind eine Herausforderung für die traditionelle Machtbasis der Gewerkschaft, die Standardisierung, Kartellierung und Solidarität beinhaltet.

### **Individualisierung und Solidarität**

Wir haben es heute nicht mehr mit den vereinheitlichenden Lebensbedingungen des Proletariats des 19. Jahrhunderts zu tun. Wir haben es mit einer Veränderung der Lebensweise und Lebensperspektiven zu tun, die mit dem Schlagwort „Individualisierung“ beschrieben wird.

Individualisierung ein „Phänomen der Privatisierung und Vervielfältigung von Lebenslagen und Lebenslinien, der abnehmenden Bindungskraft kollektiver Identitäten, wie sie sich in Glaubensgemeinschaften, Nachbarschaftskontakten, Heiratskreisen, generationsübergreifende Seilschaften und ähnlichen sozialen Netzwerken, so auch in den industriellen Arbeitergewerkschaften ausdrücken“ (Dubiel/Jacobi 1988, S. 3).

Im Laufe der Zivilisationsprozesse war die Aneignung der Natur, die Herausbildung von Staaten und Organisationen, einhergehend mit Individualisierungsschüben. „Je mehr Menschen im Handeln den eigenen ungezähmten Naturgewalten, die sie selbst sind, zu folgen haben, umso weniger verschieden sind sie in ihrem Verhalten voneinander. Und je mehr, je vielfältiger und allseitiger diese Gewalten im Zusammenleben der Menschen . . . umgeleitet und verwandelt werden, umso vielfältiger und ausgeprägter werden auch die Unterschiede ihres Verhaltens, ihrer Empfindungen, ihrer Denkweisen und Zielsetzungen . . . , umso mehr „individualisieren“ sich die Individuen“ (Elias 1988, S. 191). Die Menschen werden nicht nur verschiedener, sie werden sich dieser Verschiedenheit zugleich auch stärker bewußt (ebenda).

Heute führt die größere Wandelbarkeit der Beziehungen die einzelnen Menschen immer von neuem zu einer Art von Bestandsaufnahme, zu einer „Beziehungsprüfung“, die auch eine Selbstprüfung sein kann. Charakteristisch für den Wandel sind nach N. Elias „Freiwilligkeit, Auswechselbarkeit und Impermanenz der Wir-Beziehungen“ wie Ehe, Familie und Beruf (S. 272).

Tatsächlich ist der einzelne bei Entscheidungen über die Gestaltung

von Beziehungen stärker als jemals auf sich selbst zurückgeworfen. Individualisierung beinhaltet die Möglichkeit von individueller Freiheit und Selbstverwirklichung. Dieser Zuwachs individueller Wahlmöglichkeiten und die Zunahme individueller Entscheidungszwänge auf der einen Seite und die Auflösung homogener Sozialmilieus konstituieren auch einen anderen Arbeitnehmertypus.

### **Kosten der Individualisierung**

Der Prozeß der Individualisierung ist zweifellos ambivalent. Ein Beispiel von Individualisierung gibt Beck (1986) mit dem Fernsehen, das vereinzelt und standardisiert (S. 213). Diese Individualisierung ohne Individualität löst die Menschen aus traditionellen Lebenszusammenhängen heraus, ohne ihnen mehr Autonomie zu verschaffen.

Der individualisierte einzelne ist gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnissen ausgesetzt, und muß mit den Folgen aus den Zusammenbrüchen traditioneller Schutzzusammenhänge zurechtkommen.

„Man muß sich individualistische Formen der Lebensführung ‚leisten‘ können. Das heißt: Solche Formen der Lebensführung müssen von Institutionen dadurch ermöglicht werden, daß sie von überdurchschnittlichen sozialen Risiken entlastet werden“ (Vobruba 1989, S. 174). Es gilt daher, die Qualität dieser Individualisierungsprozesse zu definieren – und die Qualität hängt zu einem Gutteil von der Ausstattung ihrer Rahmenbedingungen ab. Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten können ja nicht individuell, sondern müssen durch kollektive Regelungen – z. B. Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen – garantiert werden, wenn die Schutzfunktion aufrechterhalten bleibt. Solidarität hat immer schon bedeutet, individuelle Interessen aufzunehmen und in kollektive zu transformieren. Nur wenn dieser Zusammenhang gesehen wird, kann verhindert werden, daß aus der Individualisierung eine „Vereinzelung“ (Vobruba 1989) wird, die letztlich zur Entsolidarisierung führt.

Konservative Flexibilisierungspolitik, die auf eine Verbilligung der Ware Arbeitskraft zielt, argumentiert mit mehr Freiheit, mit „Zeitsouveränität“ für Arbeitnehmer. „Gewerkschaften drohen in die von den Neokonservativen gestellte Falle zu laufen, wenn Sie selbst die Prämisse eines Gegensatzes zwischen Freiheit und Sicherheit teilen, nur eben statt für mehr Freiheit für mehr Sicherheit plädieren“ (Mückenberger 1989, S. 219).

Gewerkschaften bauen auf Solidarität, Kollektivität und Sicherheit, und haben kein politisches Konzept für Individualität und Freiheit. (Materielle) individuelle Freiheit und solidarische kollektive Sicherung bedingen aber einander.

Bei zunehmender Heterogenität und sozialer Differenzierung nimmt das Interesse an Solidarität ab, wenn der Zusammenhang zwischen solidarisch-kollektiver politischer Strategie und dem individuell zurechenbaren Vorteil als Resultat dieser Strategie nicht sichtbar wird. Die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung wird von den neuen Arbeitneh-



mergruppen kaum durch den moralischen Appell nach Solidarität mit den Arbeitslosen unterstützt werden. Die implizite dauernde Prognose einer krisenhaften Entwicklung wirkt demotivierend. Motivierend ist statt dessen vielleicht die Vorstellung nach mehr disponibler Zeit, nach Emanzipations- und Orientierungszeit (Weiterbildung, Kulturleben).

Was Solidarität den „Bessergestellten“ bringt, merken diese erst dann, wenn sie mit den „Schlechtergestellten“ in Konkurrenz geraten. Unter Druck entsteht keine Solidarität mehr. „Solidaritätsschwierigkeiten sind vor allem deshalb zu erwarten, weil das Ziel dieser Solidarisierungsprozesse in höherem Maß abstrakt ist. Mögliche Erfolge von Solidarität sind nicht im individuellen Interesse, sondern sind Voraussetzungen verbesserter Chancen individueller Interessenverfolgung (Vobruba 1989, S. 178).

Die Differenz zwischen individuellen Mitgliederinteressen und rationaler Verbandsstrategie muß durch Solidarität überbrückt werden. Dies sichert auch die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaft nach „außen“. Solidarität kann allerdings nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Solidarität ist nämlich kein jederzeitig abrufbarer „Rohstoff“, den Gewerkschaftsorganisationen mit moralischen Appellen abrufen können, sondern Solidarität selbst ist bereits das Produkt gewerkschafts- und sozialpolitischer Gestaltung (Nissen 1988).

Vobruba und Nissen (1990) sehen im garantierten Mindesteinkommen, den leichteren Zugang zu sozialstaatlichen Leistungen durch eine Lockerung der engen Anbindung an Erwerbsarbeit, ein Mittel, die Lohnkonkurrenz durch verarmte Langzeitarbeitslose und ausländische Arbeitskräfte zu vermeiden.

Solidarisch kann man jedenfalls nur unter bestimmten Bedingungen sein. Diese gilt es, rechtzeitig durchzusetzen, nämlich wenn es der Verteilungsspielraum zuläßt.

Veränderungen im Normalarbeitsverhältnis, die Erkenntnis, daß für die Herstellung von Solidarität interessenorientiertes Handeln notwendig ist, erfordern eine Änderung der Gewerkschaftspolitik.

### **Quo vadis, Gewerkschaft?**

„Um all diesen Veränderungen und den derzeit vorhandenen Problemen zu begegnen, brauchen wir neue Konzepte in unserer Politik, um den konservativen Gegensatz zwischen dem Bedürfnis nach individueller Entfaltung und solidarisch kollektiver Gestaltung der Lebensverhältnisse aufzubrechen und beides miteinander zu verbinden . . .

Gewerkschaften können dem Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft nur erfolgreich begegnen, wenn sie einerseits über eine reine Abwehrhaltung gegenüber sich abzeichnenden Entwicklungen hinauskommen und andererseits die bloße Anpassung an wirtschaftliche Modernisierungsstrategien vermeiden“ (Dallinger 1988).

Die Forderung der Unternehmer nach Flexibilität (des Produktions-

prozesses/Arbeitsprozesses) und die Forderung des Arbeitnehmers nach Selbstverwirklichung durch ganzheitliche sinnvolle Arbeit müssen sich nicht widersprechen (vgl. Bayer 1986).

Alle Zeichen der Zeit deuten darauf hin, daß konkrete, spezifische Interessenvertretung und die betriebliche Ebene an Bedeutung gewinnen. Am Beispiel des Technikeinsatzes zeigt sich, daß die entscheidende Gestaltungsebene der Betrieb ist.

Die Technik bestimmt nicht zwangsläufig, wie ein Arbeitsablauf zu gestalten ist. Die neuen Gestaltungsspielräume können auch von Arbeitnehmerseite genutzt werden. Daß Betriebsräte diese Möglichkeiten nicht ausnutzen, hängt einerseits damit zusammen, daß die Gestaltung des Arbeitsprozesses historisch in den Händen des Managements liegt, und außerdem brauchen wir eine politische Kultur, die sich z. B. wie in Schweden mit den Fragen der Arbeitsorganisation beschäftigt. Es gibt aber auch eine unterschiedliche Betroffenheit der Arbeitnehmer durch den Technikeinsatz in einem Betrieb. Das bringt das Problem der Interessenvereinheitlichung durch den Betriebsrat mit sich (Aichholzer et al. 1987).

Mit den bisher praktizierten Mitbestimmungsmodellen wird man den Problemen der „systemischen Rationalisierung“ nicht gerecht. Die ergebnisbezogene Mitbestimmung basiert auf gesetzlichen Grundlagen und legt ihre Schwerpunkte auf Beschäftigungs- und Einkommenssicherung, Ergonomie, Verbot von Kontrollen und Arbeitszeitregelungen. Diese Mitbestimmung steht in der Tradition der Schutzpolitik und kann nur vorhersehbare Auswirkungen einer Maßnahme regeln. Auf langfristig angelegte Rationalisierungskonzepte und vernetzte Strukturen ist diese Mitbestimmung nicht zugeschnitten.

„Prozeßorientierte“ Mitbestimmung hingegen bedeutet die kontrollierende Begleitung des gesamten Technikeinführungsprozesses und/oder organisatorischer Veränderungen. Nicht das Ergebnis dieser Veränderungsprozesse ist Verhandlungsgegenstand, sondern die Rahmenbedingungen, innerhalb deren Betriebsrat und Belegschaft mitbestimmen (Schröder 1984).

In Zukunft werden Gewerkschaften und Betriebsräte in zunehmendem Ausmaß Interessen organisieren müssen, die noch nicht formuliert sind bzw. die sich erst im Laufe eines Prozesses herausbilden.

Betriebsrat und Gewerkschaft müssen akzeptieren, daß heute an die Stelle der Identifikation über und mit idealen Grundwerten das „Management von Komplexität“ tritt (Gettinger 1989).

Neue Managementkonzepte bergen einerseits die Gefahr, daß Einflußbereiche von Gewerkschaft und Betriebsrat unterlaufen werden, andererseits bieten sie zahlreiche Ansatzpunkte für die Durchsetzung von Zielvorstellungen, die die Arbeiterbewegung seit ihren Anfängen verfolgt. So realisieren die Unternehmer z. B. via Benutzerbeteiligung und Qualitätszirkel die Forderung der Gewerkschaft nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Diese Modelle abzulehnen, kann nicht im Interesse der Arbeitnehmer sein. Da sie aber nach wie vor dem betriebswirtschaftlichen Kalkül der Betriebsführung entspringen, ist es notwendig, sie

entsprechend mitzugestalten. Diese Aufgabenstellung überfordert die traditionelle Betriebsratsorganisation mit einem starken Vorsitzenden.

Traditionelles Management ist zentralistisch organisiert – als Pendant dazu entstand die Institution des Betriebsrates in den 20er Jahren.

Die neuen Anforderungen erfordern teamorientiertes Arbeiten innerhalb des Betriebsrates und mit der Gewerkschaft. Das bedeutet aber auch eine neue Doppelfunktion der dualen Interessenvertretung: einerseits „Moderator“ von heterogenen Arbeitnehmerinteressen zu werden, andererseits Interessenvertreter gegenüber der Geschäftsleitung/Arbeitgeberverband zu bleiben. Es ist die Aufgabe „einer gewerkschaftlichen Diskussionskultur, die politischen und sozialen Räume zur Verfügung zu stellen, in denen sich das Bewußtsein neuer Betroffenheiten und neuer Solidaritäten bilden könnte“ (Dubiel/Jacobi, 1988, S. 14).

Allgemeine Regelungen und Normierungen, die für alle Arbeitnehmergruppen gelten, greifen durch die beschriebene Flexibilität des Kapitals immer weniger, und wie das Beispiel Technikeinsatz zeigt, werden die Auswirkungen erst auf der betrieblichen Ebene spürbar. Neue Arbeitsbelastungen sind vor allem psychische, die sich der Meßbarkeit entziehen. Meßbarkeit und Generalisierbarkeit sind aber Voraussetzungen für Normierungen.

Auf welche Regeln verzichtet werden kann, und welche der Regulierungen als Schutzbestimmungen aufrechterhalten werden müssen, kann nicht auf einer allgemeinen Ebene vorhergesagt werden. Dazu bedarf es der Untersuchung der Auswirkungen einzelner Bestimmungen (Rosner 1989, S. 48).

Arbeitsrechtliche Regelungen, die für alle gelten, aber an die sich niemand hält, sind entweder überholt oder es bedarf wirksamerer Sanktionsmöglichkeiten.

Die Frage ist, wie können Regulierungen aussehen, die die Möglichkeit für mehr Flexibilität auch für den Arbeitnehmer beinhalten, ohne ihm zum Nachteil zu gereichen.

Wie schwierig es für die Gewerkschaft ist, zeigte eine Arbeitsgruppe am Zentralvorstand der Gewerkschaft der Privatangestellten im September 1989, deren Vorschläge auf die Fragestellung „Was verstehen wir als Schutznormen bei einer flexibleren Arbeitszeitregelung“, restriktiver als das derzeit geltende Arbeitszeitgesetz ausfielen.

„Gewerkschaften sind das Stärkste, was die Schwachen haben“ sagte der Gewerkschaftsvorsitzende Steinkühler auf dem Zukunftskongreß der IG-Metall. Dieselbe Gewerkschaft muß auch die „neuen Arbeitnehmer“ gewinnen, denn wer bei „den Schwachen helfen will, muß bei den Starken stark sein“ (Glotz 1988). Dies gelingt allerdings nur, wenn Gewerkschafter und Unternehmerseite Rigidität gegen mehr Flexibilität eintauschen.

Andererseits ist es notwendig, sich in bewußter Weise zum Niedergang des Normalarbeitszeitverhältnisses zu verhalten. Der Widerstand gegen Flexibilität muß allerdings sozialpolitisch durchdacht und ausgeformt vorgetragen werden.

Die Notwendigkeit dezentralerer Organisationsformen und einer ver-

änderten Organisationskultur, die ein gewisses Abschiednehmen von der Stellvertreterpolitik voraussetzt, machen den zentralistischen Apparat nicht überflüssig.

„Dezentralisierung, Flexibilisierung dürfen darüber nicht hinwegtäuschen, daß die Gesellschaft als ganzes komplexer und verwundbarer wird und es daher überbetrieblicher Regulierung bedarf“ (Dallinger 1988).

Die Entwicklung der Unternehmensstrukturen selbst ist ambivalent. Der Dezentralisierung von Entscheidungsbereichen stehen auf der anderen Seite enorme – internationale – Konzentrationsbewegungen gegenüber. Mehr Markt und Deregulierung bringt nicht automatisch eine größere Wettbewerbsfähigkeit, sondern kann – wie in Großbritannien – zu privaten Oligopolen führen.

Gewerkschaften müssen sowohl auf der Ebene des Betriebes als auch auf der Ebene des Staates zur Gesamtbetrachtung fähig bleiben. Die übergreifende Kompetenz liegt auch in einer Berufs- und Branchenorientierung, als notwendiges Korrektiv zur Betriebsborniertheit.

Der Kapitalismus braucht die „antagonistische Kooperation“ (Glotz 1988). Die Zukunft der Gewerkschaft liegt nicht in einer konfliktorischen Gewerkschaftspolitik. Ein Ländervergleich zeigt, daß die Krise der Gewerkschaft dort stärker ist, wo klassenkämpferische Gewerkschaften existieren, und nicht wo korporatistische Strukturen vorherrschen (Müller-Jentsch 1988). Allerdings belasten die aufgezeigten „Partikularisierungstendenzen . . . die Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft, indem sie die interne Interessenvereinheitlichung der Verbände erschweren“ (Traxler 1987, S. 73). Die relative Schwäche des österreichischen Kapitals – eine Voraussetzung für das korporatistische Arrangement in Österreich – könnte durch Reprivatisierungs- und Internationalisierungsbestrebungen gestärkt werden. Mit einer solchen „Normalisierung der Kapitalstruktur würde letztlich auch die historische Mission der Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft und vor allem die Schlüsselstellung der Gewerkschaften ihren Abschluß finden“ (ebenda S. 76).

### **Schlußbemerkung**

Der Wandel der Industriegesellschaft ist nicht aufzuhalten. Gewerkschaften sind mit der Industrialisierung entstanden und haben ihre Organisationsstrukturen danach ausgerichtet.

Es bedarf aber vor allem neuer Organisationsstrukturen, die den „neuen“ Arbeitnehmern, den veränderten Betriebsstrukturen Rechnung tragen. Die zunehmende Heterogenität der Arbeitnehmer erschwert die Interessenvereinheitlichung. Konflikte können zunehmend weniger unter dem Deckmantel des Konsens verschwinden, die Auseinandersetzung muß produktiv und konstruktiv geführt werden. Die Wiederherstellung von Solidarität bedarf einer größeren sozialen Transparenz. Das bedeutet auch Politik mit den Menschen zu machen, anstatt sie zu verwalten.

Es gibt kein ausformuliertes Zukunftsmodell und Veränderungen erfordern Mut zum Risiko. Politisch vorausschauend handeln, heißt heute eine offene Auseinandersetzung mit den Entwicklungsmöglichkeiten von morgen. Macht und Einfluß werden zukünftig ihren Ort und ihre Form verändern. Eine weitere Beteiligung der Gewerkschaften setzt voraus, daß man die alte Macht in einem gewissen Sinn aufgeben muß. Unter diesem Gesichtspunkt ist der Slogan „Erreichtes sichern“ ein gefährlicher.

## Literatur

- Aichholzer G., Flecker J., Schienstock G., 1987, Informationstechnologien im Angestelltenbereich, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung, Wien
- Bayer K., 1989, Das Nummi-Experiment, in: *alternative*, Nr.: 6 und 7
- Bayer K., 1989, Modell Modena, Alternativen zur traditionellen Lohnarbeit?, in: *Wiener Tagebuch* 5/89
- Beck U., 1986, Risikogesellschaft, Frankfurt
- Busch G., 1989, Arbeitslosigkeit kaum mehr konjunkturbedingt, in: *Wifo-Monatsberichte* 10/1989
- Dallinger A., 1988, Referat beim Zentralvorstand der Gewerkschaft der Privatangestellten am 24. November 1988
- Deutschmann Ch., 1988, Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements, unveröffentlichtes Manuskript, Wissenschaftszentrum Berlin
- Dubiel H., Jacobi O., 1988, Individualisierung und Solidarität, Zukunftskongreß der IG Metall: „Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit“
- Elias N., 1988, Die Gesellschaft der Individuen, Frankfurt/Main
- Gettinger G., 1989, 10 Thesen zur Bildungsarbeit der Gewerkschaft im Wandel, unveröffentlichtes Manuskript, Velm
- Glötz P., 1988, Aufbruch aus der Wagenburg, Über die Zukunft der Gewerkschaften, Rede auf dem Zukunftskongreß der IG Metall
- Hahn G., 1990, Spurensicherung – über die Notwendigkeit gewerkschaftlicher Theoriebildung, Wien
- Kern H., Schumann M., 1986, Das Ende der Arbeitsteilung, München
- Kern H., Sabel Ch., 1989, Gewerkschaften im Prozeß der industriellen Reorganisation – Eine Skizze ihrer strategischen Probleme, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 10/89
- Mückenberger U., 1989, Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“, in *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 4/89
- Mückenberger U., 1985, Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses, *Zeitschrift für Sozialreform*, Heft 7 und 8, 1985
- Müller-Jentsch W., 1988, Zukunft der Gewerkschaften – Ein internationaler Vergleich, Frankfurt/Main
- Müller-Jentsch W., 1986, Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt/Main
- Nissen S., 1990, Vor radikalem Kurswechsel schrecken Sozialdemokraten zurück, in: *Frankfurter Rundschau*, Nr. 2 vom 3. Januar
- Nissen S., 1988, Jenseits des Arbeitsverhältnisses, Sozialpolitische Positionen der Tarifparteien zwischen Mitglieder und Verbandsinteresse, in: *Zeitschrift für Sozialreform*, Heft 11/12
- Olsen M., 1968, Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen
- Piore M., Sabel Ch., 1985, Das Ende der Massenproduktion, Berlin
- Ritsert J., 1987, Braucht die Soziologie noch den Begriff der Klasse?, in: *Leviathan*, Nr.: 1/87
- Rosner P., 1989, Flexibilisierungen im Arbeitsrecht, unveröffentlichtes Manuskript, Wien

- Sabel Ch., 1983, „Kontrollierte Flexibilität“, Eine neue Aufgabe für die Gewerkschaftsbewegung in den 80er Jahren, Referat gehalten am 10. Bundeskongreß des ÖGB
- Schröder K. T., 1984, Mitbestimmung bei der Einführung und Gestaltung von EDV-Systemen, Gewerkschaft der Privatangestellten, Wien
- Steinkühler F., 27. bis 29. Oktober 1988, Die andere Zukunft gestalten, Referat auf dem internationalen zukunftskongreß der IG-Metall „Die andere Zukunft: Solidarität und Freiheit“
- Talos E., 1981, Staatliche Sozialpolitik in Österreich, Wien
- Traxler F., 1987, Klassenstruktur, Korporatismus und Krise. Zur Machtverteilung in Österreichs „Sozialpartnerschaft“ im Umbruch des Weltmarktes, in: Politische Vierteljahresschrift Nr. 1
- Traxler F., 1982, Evolution gewerkschaftlicher Interessenvertretung, Wien
- Vobruba G., 1990, Grundeinkommen und der Wert der Arbeit, in: Frankfurter Rundschau, Nr. 2 v. 3. Januar
- Vobruba G., 1989, Arbeiten und Essen, Wien
- Vobruba G., 1983, Gewerkschaftsöffnung – Plädoyer für eine Erweiterung gesellschaftspolitischer Aufmerksamkeit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 3/83
- Volst A., 1988, Kontrollierte Intuition, in: Kolm P., Volst A., Wagner I., 1988, Konflikt und Innovation in computerunterstützten Organisationen, Wien, München
- Wagner I., 1988, Dynamik von Innovationsprozessen, in: Kolm P., Volst A., Wagner I., 1988, Konflikt und Innovation in computerunterstützten Organisationen, Wien, München