

Günter Bechtle

Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld zwischen Betrieb und Gewerkschaften

Eine empirische Untersuchung in der
italienischen Stahlindustrie

campus

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Bechtle, Günter:

Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld zwischen
Betrieb und Gewerkschaften : e. empir. Unters.
in d. ital. Stahlindustrie / Günter Bechtle. -
Frankfurt (Main) ; New York : Campus-Verlag,
1982.

(Forschungsberichte aus dem Institut für
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München)
ISBN 3-593-33164-0

ISBN 3-593-33164-0

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut für
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright (c) 1982 bei ISF, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Ver-
breitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes
darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein an-
deres Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Instituts re-
produziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbei-
tet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vertrieb: Campus Verlag, Myliusstraße 15, 6000 Frankfurt 1

Druck und Herstellung: Söllner, Schöpferplatz 1, 8000 München 50

Printed in Germany

**Forschungsberichte aus dem
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.
München**

INHALT

Vorbemerkung

III

<u>TEIL I:</u> Die historische und politische Bedeutung der Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld für Gewerkschaften und Betriebe (Merkmale der italienischen Entwicklung von 1968 - 1973/74)	1
A. Der Prozeß der Thematisierung von Arbeitsorganisation innerhalb einer neuen gewerkschaftlichen Strategie und Organisationsform	3
1. Das Problem Arbeitsorganisation und Gewerkschaften vor der "Wende 1967/68"	4
2. Der "italienische Taylorismus" in gewerkschaftlicher und betrieblicher Perspektive	6
3. Die gewerkschaftliche Doppelstrategie neuer Organisationsprinzipien der Interessendurchsetzung und neuer Forderungsinhalte	8
B. Die Konkretisierung der gewerkschaftlichen Doppelstrategie in den Tarifverhandlungen 1968 - 1974	14
1. Tarifvertragsebenen und ihre relative Gewichtsverschiebung durch die Thematisierung der Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld	15
2. Die Verhandlungsthemen und Ergebnisse zwischen 1968 und 1974	17
<u>TEIL II:</u> Dokumentation und Analyse von Veränderungen der Arbeitsorganisation in der italienischen Stahlindustrie (Betriebsfallstudien)	27
A. Betriebsmonographie 1 (Fall Terni): Die Stagnation eines Projektes der Veränderung von Arbeitsorganisation	29
1. Historische Daten zur Charakterisierung des Werkes	29

2. Ausgangskonzeption und Zielsetzung des Projektes Terni	32
3. Betriebliche Hintergründe und Anstoß zur Veränderung der Arbeitsorganisation	36
4. Die neue Form der Arbeitsorganisation	39
5. Die betriebliche Interessenbilanz sowie die Effekte der Neuorganisation für die Arbeitskraft	58
6. Äußere Widerstände und immanente Probleme bei der Realisierung der neuen Arbeitsorganisation	68
Anlagen 1 - 4 zum Fall Terni	77
B. Betriebsmonographie 2 (Fall Massa): Aufbau einer neuen technischen Anlage der Vergütung von Stahlrohren und die Erprobung einer neuen Arbeitsorganisation	91
1. Charakterisierung des Unternehmens, des Werkes in Massa und der neuen Produktionsabteilung TRT	91
2. Die neue Arbeitsorganisation	98
3. Ergebnisse der Umstellung: die Konstitution von Arbeitsgruppen	118
4. Die mit der Gestaltung der Arbeitsorganisation verbundenen Probleme der Arbeitssicherheit und der Umgebungseinflüsse	133
5. Die Bewertung des Experiments Massa - Zusammenfassung der Ergebnisse und ihre Reinterpretation	138
Anlagen 1 - 4 zum Fall Massa	159
Übersicht inquadramento unico	167
Zitierte Literatur und Abkürzungen	169
Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München	i

Vorbemerkung

Die Erhebungen in zwei italienischen Betrieben, auf die sich der hiermit vorgelegte Bericht stützt, fanden in zwei Phasen - 1975/76 und 1978 - statt. Diese Zeitstruktur steht in unmittelbarer Beziehung mit dem Forschungsgegenstand; ihr Zustandekommen verdient deshalb etwas nähere Erläuterung.

In der ersten Phase wurde mit Projektbeginn zunächst ein damals unter scheinbar sehr günstigen Bedingungen anlaufendes Experiment einer neuen Arbeitsorganisation in einem Stahlwerk (Tochter einer Holding in überwiegendem Staatsbesitz) untersucht; dieses Experiment stützte sich auf umfangreiche Analysen und Planungen eines befreundeten italienischen Forschungs- und Beratungsinstituts, das auch an der Durchführung beteiligt war. Bevor jedoch die neue Organisation tatsächlich implementiert war, wurde das Experiment Gegenstand von Kontroversen zwischen der Holding und der im Betrieb hauptsächlich vertretenen Gewerkschaft und deshalb auf unbestimmte Zeit "eingefroren", so daß auch die Erhebungen abgebrochen werden mußten. Es gelang dann mit einiger Verzögerung, Zugang zu einem anderen Unternehmen der gleichen Gruppe zu finden, in dem kurz zuvor eine recht weitreichende arbeitsorganisatorische Umstellung angelaufen war. Die Erhebung dieses Falles konnte erfolgreich durchgeführt werden.

Diese erste Phase wurde mit einer ersten Auswertung der erhobenen Befunde und in der Hoffnung beendet, daß in Bälde das zunächst untersuchte Umstellungsexperiment wieder in Gang kommen würde und in seinem Ablauf bis zur Erreichung eines stabilen Zustands beobachtet werden könnte.

Diese Erwartung wurde allenfalls zum Teil erfüllt: Erst 1978 konnte die zweite Phase durchgeführt und mit wesentlich geringerer Intensität, als eigentlich geplant, ein Umstellungsprozeß erfaßt werden, der nur einen Teil der ursprünglichen Konzeption realisierte. Zugleich schuf freilich die lange Latenzperiode zwischen den beiden Phasen auch eine willkommene Gelegenheit, die längerfristigen Auswirkungen des zweiten Umstellungsfalles zu überprüfen.

IV

Diese zeitliche Struktur der Projektarbeit erklärt auch die innere Struktur des hiermit vorgelegten Berichts, die ein gewisses Ungleichgewicht aufweist: Während hinhaltendes Zögern vor weiterreichenden, ursprünglich einmal fest geplanten Umstellungen grundsätzlich die Situation der ersten Fallmonographie bis zum Schluß prägte, weshalb dann auch bei der Auswertung vor allem die Gründe hierfür zu bestimmen waren, konnte bei der zweiten Monographie eine Ergebnisanalyse im engeren Sinn durchgeführt werden.

Abschließend sei angemerkt, daß der Leser möglicherweise generelle Schlußfolgerungen in bezug auf die italienische Situation vermißt, die der Verfasser des Berichts weit skeptischer als viele seiner Kollegen - und nicht erst seit heute - einschätzt. Deswegen sei darauf verwiesen, daß die Italienerfahrungen und -interpretationen, was die generellen Tendenzen von Veränderungen der Arbeitsorganisation und der damit eng verknüpften industriellen Beziehungen betrifft, sich sozusagen in Nebenprodukten auf der Basis des in dieser Studie erhobenen Materials niedergeschlagen haben. Zu nennen sind:

Bechtle, G.; Heiner, S.: Die Schwierigkeiten einer Klassenpolitik. Der Fall der italienischen Gewerkschaften 1968 - 1978.

Bechtle, G.: Die Institutionalisierung gewerkschaftlicher Basisorgane und ihre gegenwärtige Problematik.

Bechtle, G.: Grenzen der Nutzung von Arbeitskraft und betriebliche Interessenvertretung.

Der Verfasser dankt der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die ihm durch eine Herrn Prof. Dr. Burkart Lutz gewährte Sachbeihilfe die Erstellung der hiermit vorgelegten Arbeiten überhaupt erst ermöglicht hat. Sein Dank gilt auch dem römischen Institut ARPES für die organisatorische Hilfe bei der Projektarbeit.

München, im August 1982

Der Verfasser

TEIL I

Die historische und politische Bedeutung
der Arbeitsorganisation als Verhandlungs-
feld für Gewerkschaften und Betriebe
(Merkmale der italienischen Entwicklung
von 1968 - 1973/74)

A. Der Prozeß der Thematisierung von Arbeitsorganisation innerhalb einer neuen gewerkschaftlichen Strategie und Organisationsform

Um den historisch-exemplarischen Stellenwert der zu analysierenden betrieblichen Experimente mit neuen Formen der Arbeitsorganisation richtig einzuschätzen, sind mehrere Fragen zu beantworten:

Wodurch ist die "neue" gewerkschaftliche Strategie bestimmt, innerhalb derer die Arbeitsorganisation als zentral thematisiert wird? Weiter ist zu fragen, inwieweit die entsprechenden gewerkschaftlichen Tarifforderungen auf betrieblicher Ebene einen Veränderungsdruck ausüben und damit die Sicherstellung von Produktivität und innerbetrieblicher Herrschaft gefährden können.

Notwendig ist es gleichzeitig, den "Binnenaspekt" der gewerkschaftlichen Strategie zu bestimmen: Welches organisatorische Eigeninteresse an der Verbesserung ihrer Machtposition innerhalb der industriellen Beziehungen verfolgen die Gewerkschaften durch Reformierung ihrer Apparatstruktur und Innovation ihrer Forderungsinstrumente in dieser historischen Phase?

Der Prozeß der Thematisierung von Arbeitsorganisation beinhaltet drei miteinander verschränkte Entwicklungen:

- o Die italienischen Gewerkschaften versuchen, ihre schwache Verhandlungs- und Machtposition innerhalb des Systems industrieller Beziehungen in den 60er Jahren sukzessive zu überwinden, indem sie neue Verhandlungsthemen durch neue Verhandlungssubjekte artikulieren lassen.

- o Beides wird durch die Thematisierung der betrieblichen Arbeitsorganisation als gewerkschaftliches Forderungsfeld miteinander verknüpft.
- o Gleichzeitig wird ein klassisches betriebliches Prinzip bei der Lösung von Verwertungs- und Realisierungsproblemen, Arbeitskraft als abhängige, sich anzupassende Variable zu behandeln, verletzt: Eine zugunsten der Angebotsseite veränderte Arbeitsmarktsituation, aber auch immanente Produktivitäts- und Herrschaftsprobleme der tayloristischen Organisationsmodelle erlauben eine gewerkschaftliche Politik, die dies zum ersten Mal in Frage stellt.

Auf diese drei Entwicklungen ist näher einzugehen.

1. Das Problem Arbeitsorganisation und Gewerkschaften vor der "Wende 1967/68"

Die Rekonstruktionsperiode der italienischen Wirtschaft nach dem Krieg und der massive wirtschaftliche Aufschwung in den 50er und frühen 60er Jahren ist charakterisiert durch die Einordnung in den westlichen, kapitalistischen Konkurrenzzusammenhang, was unter den spezifischen Ausgangsbedingungen der italienischen Wirtschaft scheinbar am reibungslosesten durch die Konzentration der Kapitalakkumulation in der Massenproduktion von Konsumgütern möglich war. Folgewirkung hiervon ist das permanente Vordringen tayloristischer Organisationsformen von Arbeit, in einem sicherlich stärkeren Ausmaß, als dies in der BRD der Fall war¹⁾.

Die italienischen Gewerkschaften stehen diesem Akkumulationsmodell in der Nachkriegszeit, dieser Form von technischem Fortschritt, was Organisierung und Technisierung der Produktionsprozesse betrifft, zunächst prinzipiell positiv, zumindest neutral gegenüber.

1) Es ist Bestandteil dieses Akkumulationsmodelles, daß ein autonomes berufliches Bildungssystem, soweit es überhaupt existiert, zunehmend ausgehöhlt und paralyisiert wird, so daß dem Prozeß der Taylorisierung auch von der Qualifikationsseite der Arbeitskraft her kein Widerstand entgegengesetzt wird.

Zwar führen die kommunistische und die sozialistische Komponente der Gewerkschaften und nach der Spaltung insbesondere die CGIL¹⁾ Widerstandskämpfe gegen Folgewirkungen der Reorganisation des italienischen Produktionsapparates gegen verschärfte Kontrollsysteme und bürokratische Hierarchisierung in den Betrieben durch, jedoch formulieren die Gewerkschaften keine alternative Linie, noch thematisieren sie eine spezifische Kritik an vorherrschenden Formen der Arbeitsorganisation. Kritische Anstöße, die sich innerhalb der gewerkschaftlichen Führungsgremien darauf richten, den ökonomischen Wiederaufbau alternativen Klasseninteressen unterzuordnen, finden in der Praxis der Gewerkschaftsbewegung keine Unterstützung. Die Prioritäten der gewerkschaftlichen Politik richten sich auf die generelle, politisch-ökonomische Entwicklung des Landes, auf Einkommens- und Beschäftigungsniveau. Die vorherrschende Produktivitätsideologie der gewerkschaftlichen Führungskader der CGIL verhindert eine zutreffende Diagnose der historischen Form des Industrialisierungsprozesses, insbesondere was die Veränderungen der Arbeitsbedingungen in den betrieblichen Produktionsprozessen betrifft. Paradoxe Weise ist es die katholische, weitgehend kooperativistisch orientierte CISL, die eine Diskussion über die spezifische Funktion des Betriebes für die Reproduktionsbedingungen seiner Lohnarbeiter anstößt. Die CISL der 50er Jahre beginnt, eine betriebliche Gewerkschaftsorganisation und eine Form industrieller Beziehungen vorzuschlagen (differenzierte, betriebsnahe Verhandlungsführung), die dazu dienen sollen, die Vorteile des ökonomischen Wachstums für die Arbeiterschaft auszunutzen.

Erst ab 1959/60 setzt eine breite gewerkschaftliche Selbstreflexion gegenüber der bisher verfolgten Politik ein; man experimentiert zum ersten Mal Formen gewerkschaftlicher Aktionseinheit und versteht es, aus der strukturellen Verstärkung der Arbeiterschaft auf dem Arbeitsmarkt Vorteile zu ziehen.

Ein erster partieller, sehr indirekter Versuch, auf dem Wege über gewerkschaftliche Forderungen in die Arbeitsorganisation zu intervenieren, besteht nach 1963 darin, Produktionsprämien durchzusetzen, die die Lohnentwicklung mit der durchschnittlichen Produktivitätssteigerung verknüpfen, wobei die Lohnforderungen um die Verhandlung über die Formen der Produktivitätssteigerung erweitert werden sollen; fallweise wird bei Gruppenarbeit und kontinuierlicher Fließfertigung damit begonnen, Veränderungen der abgeforderten Arbeitsmenge und -intensität zu kontrollieren. Daneben existiert seit längerer Zeit eine Form informeller Akkordverhandlungen, d.h. Verhandlungen über den zu garantierenden Mindestakkord und damit notwendigerweise über die Arbeitsrhythmen.

1) Vgl. Abkürzungen S.169.

Einen Fall für sich stellt die Einführung des Systems der sogenannten Job-Evaluation auf dem Verhandlungswege in einigen Branchen nach 1965 dar. Die Gewerkschaften akzeptieren übereinstimmend (mit ganz wenigen Ausnahmen innerhalb der CGIL) dieses System als Rahmenbedingung der Verhandlung über Lohnstufen und de-facto-Löhne. Dahinter steht die Überzeugung, Bewertungskriterien von Arbeit auf dem Verhandlungswege als "neutral" festlegen zu können; aber insbesondere handelt es sich um eine Neuordnung der Lohnermittlungsverfahren in jenen Produktionssituationen, wo Individuallöhne und Anreizsysteme eine erfolgreiche Verhandlungsführung verhindern¹⁾.

2. Der "italienische Taylorismus" in gewerkschaftlicher und betrieblicher Perspektive

In der üblicherweise - zumindest in der BRD - unterschätzten, in Wirklichkeit "notwendigen" Phase 1960 - 1967, die in die Fabrikkämpfe von 1968 mündet, formiert sich die zentrale gewerkschaftliche Kritik am "italienischen Taylorismus". Deren Stoßrichtung läßt sich knapp zusammenfassen:

Jegliche Karrieremöglichkeit für die Arbeitskraft immer mehr auszuschalten, verringert als Folgewirkung die Möglichkeit des Betriebes, Konsensus mit einem großen Teil der Arbeiterschaft herzustellen und damit insbesondere die Chance, eine Politik der Leistungssteigerung durchzusetzen. Die Bürokratisierung der betrieblichen Hierarchie, die von Vorgesetzten repräsentiert wird, deren Qualifizierung und betriebliche Sozialisierung in Büro und Verwaltung und nicht in den Produktionsabteilungen stattfanden, ist mit der "Arbeiterkultur" unvereinbar und stößt auf Ablehnung. Die mittleren Arbeitsvorgesetzten, die traditionell die Funktion der Herrschaftsvermittlung zwischen betrieblichen Entscheidungspositionen und ausführender Arbeitskraft wahrnehmen, entbehren bei dieser jede beruflich-funktionale Legitimation. Reduziert

1) Es scheint uns interessant und in vielerlei Hinsicht "bezeichnend" - was im Schlußkapitel näher zu begründen ist -, daß spätestens seit 1977 eine erneute Verkoppelung von betrieblicher Produktivitätsentwicklung und gewerkschaftlicher Lohn- und Einstufungspolitik innerhalb der Gewerkschaften, wenn auch in Form einer sehr heterogenen Argumentation, immer intensiver diskutiert wird. Den Rückfall in überwundene Formen von Lohnanreizsystemen ausgeschlossen, sind die praktischen Ergebnisse dieser Reflektionsphase freilich völlig offen, ein Null-Ergebnis nicht ausgeschlossen.

auf ihre disziplinarische Funktion, wird die in Italien seit geraumer Zeit vieldiskutierte Vorgesetztenkrise zur Krise der Herrschaftsbeziehung zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft.

Das Zerschlagen der Arbeiterkarriere und mangelnde Qualifikation und Qualifizierungschancen entziehen der einzelnen Arbeitskraft jegliche Verhandlungsmacht. Sind innerbetrieblich Aufstieg und überbetrieblich alternative Beschäftigungsmöglichkeiten blockiert, ist die Verbesserung der eigenen Lohnsituation und sozialen Stellung aussichtslos.

Die Krise der tayloristischen Arbeitsorganisation wird aber auch in der betrieblichen Perspektive der Kontrollierbarkeit des Produktionsprozesses im Sinne seiner - kontinuierlichen Anpassungserfordernissen unterliegenden - Steuerbarkeit artikuliert. Danach produzieren Formen von Arbeitsparzellierung und die daraus sich ergebende Entqualifizierung von Arbeitskraft Probleme, die systematisch Dreh- und Angelpunkte des tayloristischen Modells betreffen, in dem die Optimierung ökonomisch-technischer Steuerungsparameter des Produktionsprozesses in extremer Weise ex ante bestimmt und im laufenden Produktionsgeschehen kaum mehr korrigierbar wird. Dies ist nur dann ohne negative Auswirkungen und permanent notwendige Revisionen möglich, wenn sich das Verhalten der Arbeitskraft unter die vorgeplanten Nutzungsformen mit Hilfe entsprechender Anreiz- und Kontrollsysteme subsumieren läßt. Immer dann aber, wenn die konkreten Anforderungen einer Arbeitssituation von den durch die Planungsinstanzen vorherbestimmten abweichen, riskiert dieses System eine permanente Krise in Form einer Starrheit, die den innerbetrieblichen und überbetrieblichen Variabilitäten und Intransparenzen nicht Rechnung tragen kann.

Dieses Anpassungsdefizit in der Steuerung von betrieblichen Produktionsprozessen ist nur so lange kompensierbar als die Nutzung und Bewertung der Arbeitskraft als abhängige Variable behandelt werden, unvorhersehbare Variabilitäten auf diese abgewälzt werden können.

Unter den Bedingungen standardisierter Massenproduktion stellen Taylorismus und reelle Subsumtion von Arbeitskraft eine Einheit dar. Diese bricht dann in einen Gegensatz auseinander, wenn die Arbeitskraft den Betrieb mit gesellschaftlich normierten Forderungen konfrontiert (Arbeitsrhythmen, Einstufungen, Überstunden, Anreizsysteme), die die betriebliche Anpassungskapazität gegenüber sich ändernden Verwertungs- und Realisierungsbedingungen blockieren.

3. Die gewerkschaftliche Doppelstrategie neuer Organisationsprinzipien der Interessendurchsetzung und neuer Forderungsinhalte

Die gewerkschaftlichen Aktionen während der militanten Kampfphase ab 1967/68 sind durch einen doppelt innovativen Charakter bestimmt¹⁾: nach innen als Selbstthematisierung und Veränderung des gewerkschaftlichen Apparates und nach außen in Form neuer Themen, die in den nationalen und betrieblichen Tarifverhandlungen ab 1969 in den Vordergrund treten.

(1) Zur Analyse des gewerkschaftlichen Einflusses auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation ist die Kenntnis der "neuen" Organisationsprinzipien bzw. der Formen der Interessendurchsetzung mindestens genauso wichtig wie die politischen Inhalte dieser Forderungen.

Zwei Grundprinzipien lassen sich unterscheiden (Pizzorno u.a. 1978, S. 14 ff.):

- o Die sukzessive Zurücknahme der Entscheidungsdelegierung an die gewerkschaftlichen Organisationszentralen bei der Aufstellung von prinzipiell tariffähigen Forderungen und

1) Diese Formulierung ist insofern ungenau, als man in der Initiierungsphase der neuen Arbeitermilitanz nicht von gewerkschaftlichen Aktionen im engeren Sinn sprechen kann: Die neuen sich auf die Stellung im betrieblichen Produktionsprozeß beziehenden Forderungen werden zunächst außerhalb bzw. "unterhalb" des traditionellen gewerkschaftlichen Apparates formuliert, von den Gewerkschaften aber nicht blockiert und sehr rasch als Selbstinnovation eben dieses Apparates genutzt (vgl. hierzu Bechtle, Heiner 1979).

o die Zentralität des Betriebes bei der Organisation der Konfliktaustragung.

Die Tendenz zur Nichtdelegierung drückt sich in verschiedenen Formen von Entscheidungsdezentralisierung aus. Die betrieblichen Gewerkschaftsfunktionäre erhalten eine gegenüber früher stark erhöhte Dispositionsbefugnis über die Formen und die zeitliche Struktur der Thematisierung von Forderungen. Dies gilt auch für die nationalen Tarifverhandlungen der Einzelgewerkschaften, bei denen tendenziell nur noch die Streikquantität in Form einer globalen Anzahl Stunden beschlossen, deren Durchführung, wie und wann, aber den betrieblichen Aktivisten überlassen wird. Exemplarisch ist zum Beispiel die Fortsetzung des Streiks während der Tarifverhandlungen, was den Eindruck bestätigen soll, "die Dinge nicht nur in den Händen der Gewerkschaftsführung zu belassen" (ebd., S. 15). Noch deutlicher kommt das Prinzip der Nichtdelegierung in jenen Kampfformen zum Ausdruck, in denen die Zielsetzung der Konfliktaustragung, wie zum Beispiel geforderte neue Zeitvorgaben beim Akkord, antizipatorisch praktiziert werden.

Die "Zentralität des Betriebes" artikuliert, ebenso wie die Nichtdelegierung, das Bedürfnis, Forderungen dort aufzustellen und Aktionen dort durchzuführen, wo eine Gruppe oder eine kollektive Einheit aufgrund ihrer Arbeitsbeziehungen innerhalb des Produktionsprozesses gleiche Interessen gegenüber dem Betrieb entwickeln. Kriterium der Kollektivität von Interessen ist mit anderen Worten die durch die "gemeinsame" Stellung im Produktionsprozeß als "homogen" bestimmte Gruppe¹⁾. Die Prinzipien der "Nichtdelegierung" und der "Zentralität des Betriebes" werden konkret zum Beispiel in folgenden Formen miteinander verknüpft: Verbleiben im Betrieb während der Durchführung bestimmter Streikformen, betriebsinterne Streikumzüge, deren antagonistischer Konfliktcharakter sich insbesondere gegen die Betriebshierarchie richtet.

1) Die homogene Gruppe ist im übrigen gleichzeitig die kleinste "zelluläre" Wahleinheit der Delegierten, die zusammen den Fabrikrat bilden, wobei allerdings in der Praxis eine Reihe von wahltaktischen Manipulationen daran vorgenommen werden, was "homogen" konkret bedeutet bzw. wo Homogenität anfängt und wo sie aufhört (vgl. Bechtle, Heiner 1979, S. 422).

(2) Die verschiedenen konkreten, um das Thema Arbeitsorganisation zentrierten Forderungsgegenstände, auf die im nächsten Abschnitt B systematisch und chronologisch eingegangen wird, lassen sich ebenfalls nach zwei Schwerpunkten unterscheiden:

- o Egalitarismus,
- o Kontrolle über die Verausgabung von Arbeitsvermögen im betrieblichen Produktionsprozeß.

Diese beiden strategischen Schwerpunkte lassen sich sowohl auf die spezifischen Interessen jenes Typs von Arbeitskraft zurückführen, der immer stärker die Struktur des Gesamtarbeiters der italienischen Arbeiterschaft prägt und als "Massenarbeiter" mit eher unspezifischen, industriellen Anlernqualifikationen (Typ "Jedermannsqualifikationen") charakterisierbar ist, wie auch auf spezifische gewerkschaftliche Interessen an Verstärkung und Ausbau der eigenen Verhandlungsposition.

Egalitarismus bedeutet für die Interessen des Massenarbeiters Verbesserung seiner ökonomischen Lage in Form der "gleichen Lohnerhöhung für alle", d.h. des Abbaus von Lohnunterschieden und der zahlenmäßigen Reduktion der Lohnstufen, sowie in Form der Überwindung selektiv-diskriminierender Kriterien des Übergangs von einer Einstufungsebene in die nächsthöhere.

In gewerkschaftlicher Perspektive ist der Bezug einer Politik des Egalitarismus auf die eigene Interessendurchsetzung im Sinne der Ausdehnung der Vertretungsbasis weniger eindeutig. Denn diese Strategie verstößt offensichtlich gegen die Privilegien der für die Gewerkschaftsbewegung zumindest traditionell zentralen Kategorie der höher und spezifisch qualifizierten Arbeitskräfte, deren Widerstand in einer zweifachen Richtung stets, zumindest latent, vorhanden ist. Sie widersetzen sich entweder der Nivellierung der Lohnunterschiede und/oder verlangen eine neue privilegierte Bewertung ihres Qualifikationsvorsprunges.

Die Lösung des Widerspruchs zwischen Egalitarismus und Korporativismus stellt für die Gewerkschaft ein permanentes Problem dar, das historisch in immer wieder neuen Formen aufbricht. Hierzu gehört etwa auch - worauf bei der Dokumentation der betrieblichen Experimentierfälle und bei der Analyse der Entwicklung nach 1974 im Schlußkapitel zurückzukommen sein wird - die innergewerkschaftliche Diskussion um die "professionalität" als Bewertungskriterium von Arbeitsvermögen.

Zum Beispiel formiert sich innerhalb der Metallarbeiter-Gewerkschaft bis 1969 Widerstand gegen die Politik der "Lohnerhöhung für alle und im gleichen Ausmaß" aus der Befürchtung heraus, dafür keine Legitimation bei dem aktiven Stamm der qualifizierten Metallarbeiter zu finden. Die faktische Entwicklung hat dann allerdings diese Befürchtung ausgeräumt: die kollektive Zustimmung zur gewerkschaftlichen Politik hat auch die privilegierten Arbeitskräfte mit einbezogen.

Später, und zwar schon ab 1971, sind erneut korporativistische Tendenzen bemerkbar. Dabei verschiebt sich aber auch, was zukünftige Entwicklungen betrifft, die Markierungslinie korporativistischer Interessen: die zwischen den Partikularinteressen qualifiziert-spezialisierter Arbeitskräfte und denjenigen des angelernten Massenarbeiters werden überlagert (aber teilweise auch verschärft) von jener Diskriminierung zwischen dem stabil geschützten, beschäftigten Teil der Arbeiterschaft und den nicht oder nur marginal-unstabil Beschäftigten. Eine aktiv-manifeste Einheit der italienischen Arbeiterschaft blieb jedenfalls ein kurzes historisches Übergangsphänomen. Die Schwierigkeiten der Gewerkschaften, die Herstellung dieser Einheit zu realisieren, der Versuch, die Politik von 1969 fortzusetzen sowie die Momente ihres Scheiterns und ihrer partiellen Kehrtwendung, müssen vor allem auf die objektiven Schwierigkeiten der immer wieder in verschiedenen politischen und materiellen Formen aufbrechenden Teilung der italienischen Arbeiterschaft bezogen werden.

Die besondere historische Funktion der Arbeiterbewegung profiliert sich ab Mitte der 60er Jahre in Italien jedoch als ein Prozeß der Herausbildung einer für sie neuen - hier idealtypisch zu begreifenden - "kollektiven Identität"(Pizzorno u.a.1978,S.13 ff.): Ehemals vom Vertretungssystem innerhalb der industriellen Beziehungen ausgeschlossene, gemeinsame Interessen stoßen auf Bedingungen, "sich zu mobilisieren oder mobilisiert zu werden, um durch kollektive Aktionen die Legitimierung ihrer Identität und damit das Recht zu erreichen, vertreten zu werden" (ebd., S. 13).

Dieses historische Phänomen der Herausbildung und Herstellung einer kollektiven Identität kann gleichzeitig die besondere Konfliktintensität - wo zeitweise Konflikte selber und nicht die Er-

gebnisse von Verhandlungen zum Ziel werden - und die neuen Konflikthalte der italienischen Arbeiterbewegung erklären: Der "Sinn" der Auseinandersetzungen ist die Anerkennung jener kollektiven Einheit, die selber nicht verhandlungsfähig, wohl aber Voraussetzung jeder Verhandlung ist.

Als Fermente dieses historischen Prozesses der Identitätsbildung wird der innovative Charakter der dargestellten neuen gewerkschaftlichen Organisationsprinzipien, Nichtdelegierung von Entscheidungen und Zentralität des Betriebes noch einmal in einer anderen Perspektive plastisch: Identitätsbildung verlangt die nicht delegierbare, physische Präsenz und Teilnahme bei den verschiedenen Konfliktäußerungen, bevor die Delegierung über deren Entscheidung (Zeitpunkt, Dauer, äußere Form etc.) und die Organisationsform der Interessenvertretung möglich und denkbar ist.

Dasselbe gilt für die Zentralität des Betriebes, insofern der Arbeitsplatz im Betrieb und nicht ein Interessenverband außerhalb und "oberhalb" des Produktionsprozesses die "natürliche" Basis und Orientierungshorizont einer für alle gleichen, kollektiven Identität darstellen.

Die Forderungen nach einer Kontrolle der Arbeitsprozesse (der Rhythmen, der Arbeitshygiene, des Arbeitsrisikos etc.) werden in einer zweifachen Form erhoben:

- o einer "offensiven", als Forderung nach einer neuen, partizipativen Bestimmung über die Arbeitsorganisation und
- o einer "defensiven", als Forderung nach Abwehrinstrumenten gegenüber unannehmbaren Auswirkungen detailliert vorherbestimmter Arbeitsverfahren und -rhythmen.

Auch hier lassen sich unterschiedliche Gewichte der Interessen verschiedener Kategorien von Arbeitskräften erkennen: Der defensive Forderungscharakter entspricht mehr den Reproduktionsbedürfnissen des Massenarbeiters, der aufgrund seiner Arbeitssituation weniger zur Selbstverteidigung gegenüber Arbeitstempo und anderen

Formen von Arbeitsbelastung (Monotonie und Isoliertheit) in der Lage ist als Arbeitskräfte mit höherem qualifikatorischen Arbeitsinhalt, die eher zu Forderungen nach partizipativer Kontrolle über den Produktionsprozeß, d.h. zur Ablehnung einer hierarchisierten Entscheidungsstruktur, tendieren¹⁾.

Die enge Verzahnung zwischen den vier dargestellten hauptsächlichen Elementen der italienischen Arbeiterbewegung Ende der 60er Jahre und die Thematisierung der betrieblichen Arbeitsorganisation als deren Ausdruck sind das eine wichtige Ergebnis dieser gerafften historischen Rekonstruktion in diesem Abschnitt. Nicht-delegieren von Entscheidungen über Forderungen und Konfliktaustragung an etablierte gewerkschaftliche Vertretungsorgane im Aparat, Zentralität des Betriebes als "wirklichem Ort" und Ursprung "kapitalistischer Ausbeutung" und als Bezugsrahmen gemeinsamer Interessensformierung, Egalitarismus als Verankerung und Vertretung der Interessen des Massenarbeiters innerhalb der italienischen Arbeiterschaft und schließlich offensive oder defensive Kontrolle über den Arbeitsprozeß als Herausforderung der betrieblichen Entscheidungshierarchie erklären den historischen und politischen Stellenwert von Arbeitsorganisation als neuem Verhandlungsfeld.

1) Daß für die Gewerkschaften selber die Transformation des defensiven in den offensiven Forderungstyp in einer bestimmten Phase des Angriffs gegen (und nicht der Abwehr von) kapitalistische Formen der Arbeitsorganisation in den Vordergrund tritt, beschäftigt uns im nächsten Abschnitt B.

Die Unterscheidung zwischen einem offensiven und einem defensiven Forderungstyp wird einleuchtender, bezieht man sie ihrerseits auf jenen Prozeß der Herausbildung der neuen kollektiven Einheit der Arbeiterschaft:

Die offensive Forderung nach einer autonomen (Selbst)bestimmung der Arbeitsorganisation charakterisiert die Initiierphase der Kollektivierung von Identität durch allgemeine Mobilisierung. Ein solcher Prozeß "bedeutet die Tendenz, Ziele zu verabsolutieren und sie dem unmittelbar Gegebenen aufzuzwingen. Realistische und praktische Grenzen der Verhandlungsparteien, das Bemühen um Bündnispartner, die langfristige Koexistenz mit dem Gegner, werden dabei wenig in Betracht gezogen" (Pizzorno u.a. 1978, S. 19).

Was in der einschlägigen Literatur über den Fall Italien, zumindest in der BRD, noch weniger beachtet wird als dieser Zusammenhang, sich aber aus den bisherigen Überlegungen erkennen läßt, ist die Tatsache, daß gewerkschaftliche Forderungen und Veränderungsdruck gegenüber vorherrschenden Arbeitsorganisationsformen zentral durch ihren instrumentellen Charakter zur Veränderung der Position der Gewerkschaften im politisch-ökonomischen Machtssystem Italiens zu begreifen sind.

Die Verankerung im Betrieb und eigene betriebliche Vertretungsorgane mit Merkmalen von Gegenmacht, legitime Interessenvertretung des Massenarbeiters, Kontrolle des Arbeitsprozesses in einer Form, die die Reproduktionsinteressen der Betroffenen direkt zu berücksichtigen vermag, sind kaum verzichtbare Momente einer Entwicklung, die die italienischen Gewerkschaften als Industriengewerkschaft im industriellen System Italiens erst voll zu etablieren beginnt¹⁾.

B. Die Konkretisierung der gewerkschaftlichen Doppelstrategie in den Tarifverhandlungen 1968 - 1974

Die Bedingungen, unter denen betrieblich-gewerkschaftliche Reorganisationsexperimente ab 1974 ablaufen, lassen sich im einzelnen anhand der Gegenstände und der Ergebnisse der Tarifverhandlungen in der relevanten Vorperiode (1968-74) darstellen, von der der zentrale Veränderungsdruck auf die Arbeitsorganisation ausgeht. Als einführender Exkurs scheint eine knappe Skizze der besonderen Struktur der Tarifverhandlungen in Italien sinnvoll.

1) Daß dieser Prozeß der Institutionalisierung einer Machtgrundlage und die Aufrechterhaltung einer Politik und einer Ideologie von Systemüberwindung nicht ohne Widersprüche und Verzerrungen verläuft, kann an dieser Stelle nicht entfaltet werden.

1. Tarifvertragebenen und ihre relative Gewichtsverschiebung durch die Thematisierung der Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld

Es lassen sich zunächst traditionell folgende drei Verhandlungsebenen unterscheiden:

- o die Zentralebene der drei Gewerkschaftsbünde (CGIL, CISL, UIL);

Hier beziehen sich die Verhandlungen auf allgemeine Normen des Arbeitsverhältnisses und der Lohnstruktur. Während in der Rekonstruktionsphase nach dem Krieg anfänglich diese Ebene sehr häufig gewählt wurde, ist dies heute nur noch selten der Fall, obwohl in der jüngsten Vergangenheit, seit 1977, bestimmte zentralistische Rückkehrtendenzen zu dieser Ebene zu verzeichnen sind.

Die wichtigsten Abschlüsse in den vergangenen Jahren betreffen die Regelung (Ursachen, Begründungen, Disziplinarfälle) von Einzelentlassungen und von Entlassungen aus Gründen des Personalabbaus (1965), Gründung und Funktionsweise der betrieblichen Arbeitnehmervertretung ("Commissione interne", die kein Gewerkschaftsorgan darstellen, 1966), die Anpassung des Indexlohnes an die Entwicklung der Lebenshaltungskosten (1975) ("scala mobile").

Die Vertragsabschlüsse unterliegen keiner periodischen Erneuerung, die behandelten Vertragsgegenstände werden häufig auch von gesetzlichen Normen geregelt.

- o die nationalen Tarifverhandlungen der Einzelgewerkschaften (Metall, Chemie, Textil etc.) mit dreijähriger Laufzeit.

Hier entsteht der in jeder Branche gültige nationale Tarifvertrag, in dem sämtliche verschiedenen Aspekte des Arbeitsverhältnisses geregelt werden: Lohnstufen, Einstufungsregelungen, Arbeitszeit, Urlaub, die verschiedenen Renten, gewerkschaftlichen Rechte etc.

- o Die betrieblichen Tarifverhandlungen haben formal zum Ziel, den nationalen Tarifvertrag zu "integrieren", indem sie die in diesem vorgesehenen vertraglichen Rechte und Pflichten "entwickeln" und anpassen.

Typische Verhandlungsmaterie sind hier die Regulierung, einschließlich des häufigen Falles der Abschaffung des Akkordlohnes und generell von betrieblichen Leistungsanreizen, die Definition der Einstufungsebenen für die betrieblichen Arbeitskräfte. In Wirklichkeit tendieren die betrieblichen Tarifverhandlungen dazu, die durch den nationalen Vertragsabschluß gesetzten Grenzen zu sprengen, was bedeutet, daß die Vertragsinhalte häufig innovativen, in Betriebsperspektive vorwiegend "störenden" Charakter tragen, sowohl was die Lohn- wie auch was die normativen Regelungen betrifft.

Der Fabrikrat ist die hauptsächlichliche Verhandlungsinstanz auf Betriebsebene. An den betrieblichen Tarifverhandlungen mit "größerer Bedeutung" nehmen die regionalen Vertretungen der Gewerkschaftsbünde teil. Bei den Verhandlungen mit den wichtigsten Großbetrieben sind auch die nationalen Gewerkschaftsbünde vertreten.

Mit der Thematisierung der Arbeitsorganisation als direktem oder indirektem Gegenstand von Tarifverhandlungen verschiebt sich auch deren Ebene: Die bereits genannte "Zentralität des Betriebes" innerhalb der neuen gewerkschaftlichen Forderungsstrategie ist auch Ausdruck der Dezentralisierung der Verhandlungsführung. Auf dabei implizierte Probleme bzw. negative Folgewirkungen, wie sie sich für zentrale gewerkschaftliche Interessen aus Gegenstrategien der Kapitaleseite ergeben, wird im Schlußkapitel eingegangen. Vorweg läßt sich soviel feststellen: Die Tendenz zur Rezentralisierung von Verhandlungen, weg vom Betrieb, scheint sich immer dann durchzusetzen, wenn jene Folgewirkungen der dezentralisierten Verhandlungspolitik durch betriebliche Reaktionen "verallgemeinert" und in einen überbetrieblichen Rahmen verschoben werden, der auch die Gewerkschaften zur Verhandlungszentralisierung in diesen Rahmen zwingt, wobei zunehmend der Staat zum bis heute inkompetenten Verhandlungskontrahenten wird. Damit deutet sich ein weiteres, später empirisch zu dokumentierendes Ergebnis der vorliegenden Studie an: Unternehmerische Reaktionsstrategien auf die verhandlungspolitisch durchgesetzten Nutzungsschranken und Bewertungsvorschriften von Arbeitskraft lassen sich weniger auf das Feld der Arbeitsorganisation zwingen - wie es die Gewerkschaften bei ihrer Politik ab 1968 unterstellt hatten -, sondern weichen vielmehr auf die Veränderung ökonomisch-struktureller Vorbedingungen (Spaltung des Arbeitsmarktes, Drosselung von Investition und Beschäftigung, Dezentralisierung des Produktionsapparates u.a.m.). Damit verändert sich das Umfeld jenes Objektes, auf welches sich der gewerkschaftliche Veränderungsdruck ursprünglich richtete.

2. Die Verhandlungsthemen und Ergebnisse zwischen 1968 und 1974

Wir beginnen mit einer schematisch-chronologischen Darstellung des Verlaufs der Verhandlungen, um anschließend die wichtigsten Ergebnisse festzuhalten, die sich bis 1977 als irreversibel erwiesen haben und von denen ein massiver Veränderungsdruck auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation ausgeht.

Jahr	Ebene der Verhandlungen	Gegenstand der Verhandlungen
1968	betrieblich	<ul style="list-style-type: none"> - Reduktion von Leistungsanreizen in Form von Akkordlohn - Reduktion der Lohnunterschiede zwischen den Einstufungsebenen
1969	national	<ul style="list-style-type: none"> - Lohnerhöhungen mit Reduktion der Lohn-differenzen - Arbeitszeitverkürzung - Regulierung der Überstundenarbeit - Gewerkschaftliche Rechte innerhalb des Betriebes
1970 1971	betrieblich	<ul style="list-style-type: none"> - Reduktion von Leistungsanreizen und Verhandlung von Arbeitsrhythmen und Beleg-schaftsstärke - Verbesserung derlohneinstufung für die geringer qualifizierten Arbeitskräfte - Gleiche Lohnerhöhung für alle und gewerk-schaftliche Kontrolle von individuellen übertariflichen Lohnzahlungen - Verbesserung von äußeren Arbeitsbedingun-gen und Ablehnung der Monetarisierung von gesundheitlichen Schäden und Risiken
1972 1973	national	<ul style="list-style-type: none"> - Einheitseinstufung von Arbeitern und An-gestellten und Reduzierung der Einstu-fungskategorien - Automatische Höherstufung der untersten Lohnkategorien nach Zeitkriterien
1974	betrieblich	<ul style="list-style-type: none"> - Verhandlung der unternehmerischen Investi-tionsprogramme mit Berücksichtigung des Mezzogiorno - Höherstufungen und "berufliche" Karriere

Quelle: Giorgio Miani, *Politica rivendicativa ed organizzazione del lavoro*. In: *Fabbrica aperta*, Nr. 3, 1975.

Die charakteristischen Begleiterscheinungen und Voraussetzungen dieser Auseinandersetzungsphase 1968/73 sind weitgehend bekannt und können verkürzt in Form des folgenden Ablaufschemas wiedergegeben werden:

Veränderungen in der (qualifikatorischen, altersmäßigen, regionalen) Struktur des Gesamtarbeiters; ein angespannter Arbeitsmarkt zugunsten der Angebotsseite (wenn auch vorwiegend für einen bestimmten Arbeitskräftetyp, nämlich jenen jüngeren, industrieangelernten Massenarbeiter); eine auf Betriebsebene verhandlungs- und organisationsschwache Gewerkschaft (die gleichwohl existent ist). Dies zusammen mündet in eine gewerkschaftliche Aktion, die hochgradig nach "außen" und nach "innen" innovativ ist, in Form der dargestellten Formulierung neuer Forderungsziele und in der Schaffung neuer betrieblicher Vertretungsorgane. Die dabei durchgeführten Kampfaktionen treffen auf empfindlich verwundbare, betriebliche, technische und organisatorische Strukturen, treffen vor allem auf keine politisch-institutionellen Hindernisse, die erwartbar gewesen wären, wenn die Programmpolitik der Centro-sinistra-Regierung und damit verbundene Auswirkungen auf die Regulierung der industriellen Beziehungen sich realisiert hätten. Das heißt, die Gewerkschaftsaktion bewegt sich unter Bedingungen einer wechselseitig beträchtlichen Autonomie innerhalb des Systems der industriellen Beziehungen, die in jener Phase als Verhandlungs- und Vertragsbeziehungen und weniger als institutionell-politische Beziehungen zu begreifen sind.

(1) In der Phase 1968-73 schälen sich folgende Angelpunkte in der gewerkschaftlichen Strategie, die bis Ende 1976 bestimmend sind, heraus:

- o die Verweigerung einer produktivitätsorientierten Lohnentwicklung und der Abbau von Lohnungleichheit.
- Offensichtlich befindet sich diese gewerkschaftliche Linie in einem offenen Konfliktverhältnis mit den vorherrschenden Formen betrieblicher Arbeitsorganisation, deren Funktion es ist, das Produktionsziel durch lohnmäßige Produktivitätsstimuli und -kontrollen sowie durch technische Arbeitsteilung und durch diskriminierende vertikale Gliederungen der Arbeitskräfte zu erreichen. Der "heiße Herbst" 1969 in Italien ist der historische Ausdruck dieses Konfliktverhältnisses zwischen den implizit oder explizit antagonistischen Prinzipien der Gewerkschaftsstrategie und der "kapitalistischen" Organisation des Betriebes.

Die Verkürzung der Arbeitszeit und massive Lohnerhöhungen ("für alle gleich"), die eindeutig als Nachholbedarf gegenüber in der

Vorperiode stark erhöhten Gewinnmargen der Betriebe zu begreifen sind, stellen die ersten manifesten Vertragsergebnisse dieser Periode dar.

- o Zwei weitere neue institutionelle Errungenschaften sind jedoch für die zukünftige Thematisierung der gewerkschaftlichen Politik gegenüber der betrieblichen Arbeitsorganisation von besonderer Bedeutung:

In erster Instanz die Anerkennung innerbetrieblicher gewerkschaftlicher Rechte der Arbeitskräfte und das Recht auf von den Arbeitskräften initiierten, unreglementierten Betriebsversammlungen. Dies bedeutet, zumindest potentiell, die Entstehung einer echten innerbetrieblichen Gegenmacht (Delegierte, Fabrikrat, Exekutivausschuß), die sich gegenüber der in der Betriebshierarchie verankerten Machtstruktur antagonistisch verhält. Es stellt dies zweifellos eine Herausforderung der traditionellen betrieblichen Organisation der Machtstabilisierung dar. Dies manifestiert sich in der Folgezeit in Form der "Krise der mittleren Vorgesetzten" als permanentem betrieblichen Problem, Entscheidungen über die Formen des Arbeitskräfteeinsatzes mittels der Herrschaftsfunktion der Arbeitsvorgesetzten nach unten durchzusetzen.

Die zweite institutionelle, irreversible Errungenschaft, die eine je gegebene Arbeitsorganisation de facto in Frage stellt und ihre Veränderung herausfordert, ist die Kontrolle über das Abfordern von Überstunden: Es wird ein jährliches, dem Betrieb zur Disposition stehendes Maximum für die einzelne Arbeitskraft festgelegt sowie die Verpflichtung des Betriebes, die gewerkschaftlichen Vertretungsorgane über die Gründe notwendiger Überstundenleistungen zu informieren.

Folgewirkung dieser Verhandlungsergebnisse ist eine beträchtlich eingeschränkte Entscheidungskompetenz des Betriebes, was die, variablen Produktionserfordernissen unterworfenen, Nutzung von Arbeitskraft betrifft. Traditionelle Instrumente der Gestaltung des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes müssen sich ändern.

- o In der Folgezeit, in den Jahren 1970/71 und danach, verschärft die gewerkschaftliche Aktion diesen Prozeß noch besonders dadurch, daß die Mobilität der Arbeitskraft von einer Tätigkeit zur anderen oder von einer Abteilung zur anderen kontrolliert, d.h. verhandelt und gegebenenfalls blockiert wird. Ziel hierbei ist es, zu verhindern, daß einer Arbeitskraft eine Tätigkeit zugewiesen wird, die unterhalb der jeweils von ihr besetzten Einstufungsebene, mit einem entsprechenden Herabstufungseffekt liegt, sowie umgekehrt zu verhindern, daß einer Arbeitskraft eine Tätigkeit mit höheren Anforderungen zugewiesen wird, ohne die entsprechende Einstufungsebene anzuerkennen. Man fordert darüber hinaus die Höherstufung aller "polyvalenten" Arbeitskräfte, d.h. jener, die mehr als eine Arbeitstätigkeit - wenn auch mit gleichem qualifikatorischen Niveau - zu verrichten imstande sind. Schließlich wird die innerbetriebliche Mobilität der Arbeitskräfte deswegen gewerkschaftlich kontrolliert, um sich einer vom Betrieb durch Versetzung zwischen Abteilungen intendierten Schwächung gewerkschaftlicher Aktivisten, indem deren Bindung mit von ihnen repräsentierten Arbeitskräften durchbrochen wird, zu widersetzen.

Es erscheint plausibel, daß diese von den Fabrikräten ausgeübte Kontrolle übliche Formen der Personalführung und des Personaleinsatzes unterläuft und insbesondere die traditionell klassische Funktion mittlerer Arbeitsvorgesetzter, Arbeitsplätze qua Herrschaftsbefugnis zuzuweisen, massiv aushöhlt.

- o Weiterhin sind zentrale Verhandlungsobjekte in jener Periode sehr häufig die Arbeitsrhythmen und das von den Betrieben geforderte Produktivitätsniveau. Auf der Verhandlungsplattform der Gewerkschaften bzw. Fabrikräte steht zum Beispiel, daß Produktivitätssteigerung nicht durch individuelle Arbeitsintensivierung, Kürzung der Zeitvorgaben, Überstunden etc. durchsetzbar ist, weil dies einer relativen Arbeitskräfteeinsparung entsprechen würde. In den betrieblichen Tarifverträgen schlägt sich dies etwa nieder in Form der Festlegung der Mindestzahl der pro Produktionslinie zu besetzenden Arbeitsplätze, eingeschlossen die Zahl der Ersatzleute, die die jeder Arbeitskraft

zustehenden Arbeitspausen sowie den voraussehbaren Absentismus kompensieren. Auch diese Fälle verweisen auf eine durch gewerkschaftliche Aktion eingeschränkte Autonomie der Kapitalseite bei der betrieblichen Organisation der Produktion.

- o Darüber hinaus fordert die Gewerkschaft die Kontrolle über die betriebliche Entlohnungspolitik mit der vielfach erfolgreichen Absicht (was jedoch im Angestelltenbereich weit weniger zutrifft), individuelle "Verdienstzuschläge" abzuschaffen. Dies stellt einen weiteren Schritt in Richtung auf den völligen Abbau von Formen der Leistungsentlohnung dar.

Zusammen mit den von der Gewerkschaft verhandelten Übergängen in höhere Lohnstufen, insbesondere für die unteren Ebenen der Lohnskala, stellt dies einen weiteren Eingriff in den Autonomiebereich der Kapitalseite, diesmal in den der Bewertung von Arbeitskraft nach betrieblichen Produktivitäts- und Herrschaftserfordernissen, dar.

Abschließend ist für die Phase der betrieblichen Tarifverhandlungen 1970/73 die gewerkschaftliche Ablehnung der finanziellen Entschädigung für gesundheitsschädliche und -bedrohende Arbeit zu erwähnen. Allerdings sind hier Abstriche an den Verhandlungserfolgen zu machen; sei es, weil die Durchsetzung entsprechender Forderungen kostspielige technologische Innovationen erzwingen, sei es insbesondere, weil dies sich negativ auf das Beschäftigungsniveau auswirken kann.

(2) Die betrieblichen Klassifikationssysteme und die "professionalität" der Arbeitskraft sind die beiden herausragenden Themen der Verhandlungsrunde, die im Jahr 1973 zu nationalen Tarifverträgen führen, mit denen die Einheitseinstufung¹⁾ von Arbeitern und Angestellten vereinbart wird. Die Einheitseinstufung ist auf der einen Seite durch Ambivalenzen und Widersprüche charakterisiert, indem faktisch ungleiche Qualifikationen vertraglich sanktioniert gleich eingestuft werden; sie stellt aber auf der anderen Seite eine Art Krönung der Forderungsaktionen auf Betriebs-ebene sowie eine Verallgemeinerung von Vertragsprinzipien und

1) Vgl. Übersicht S.167.

Vertragsinhalten dar, die folgenden gewerkschaftlichen Zielen entsprechen:

- Höherstufung der gering qualifizierten Arbeitskräfte der unteren Lohnstufen,
- Herabsetzung der Zahl der Einstufungsebenen,
- Nivellierung der Lohndifferenzen,
- Kontrolle der Zuschreibungsmechanismen zu den Lohnstufen,
- Abschaffung der Unterscheidung zwischen Angestellten, Spezialkategorien (mittlere Arbeitsvorgesetzte) und Arbeitern, die vorher nach kategorial unterschiedlichen Bewertungskriterien eingestuft wurden,
- Initiierung eines Prozesses der Abkehr von individuellen Höherstufungen zugunsten einer geschlossenen Kollektiveinstufung für jede Arbeitskräftegruppe derselben Produktionseinheit.

Das Prinzip, das diesen verschiedenen Zielen zugrunde liegt, ist, wie erwähnt, das des "Egalitarismus".

Höherstufung und wachsende "professionalität" der Arbeitskraft bezwecken demnach nicht nur, Karrieremöglichkeiten insbesondere für Arbeiter zu eröffnen, wie sie die traditionell vorherrschende bürokratische Struktur der betrieblichen Hierarchie immer mehr verhindert hat. Arbeiterkarriere und Lohnaufstieg sind zwar wichtige, unmittelbare Ziele; mittelbar steht aber für die gewerkschaftliche Ideologie eine "egalitäre" Arbeitsorganisation im Vordergrund, d.h. eine Form der Arbeitsteilung, die nicht mehr auf der Dichotomisierung von hoch und niedrig qualifizierten Tätigkeiten beruht, sich vielmehr gegen die lohnmäßige und soziale Diskriminierung von Handarbeit wendet. Einstufungskriterien, -strukturen und -maßnahmen sind jene Elemente einer gewerkschaftlichen Strategie, mit der die Forderungen nach Alternativen zu den existierenden Formen der Arbeitsorganisation legitimiert und durchgesetzt werden sollen.

Es handelt sich um eine Politik der "professionalität" im Sinne eines Instrumentes, dessen Einsatz die Mechanismen und Prinzipien der kapitalistischen Arbeitsteilung und nicht nur ihre Folgewirkungen anzugreifen und umzuwälzen in der Lage sein soll. Dem of-

fiziellen, von den führenden Theoretikern vertretenen gewerkschaftlichen Selbstverständnis nach, handelt es sich bei dieser Politik der Durchsetzung einer kollektiv-gesellschaftlichen Bewertung der Arbeitskraft gerade nicht um eine weitere oder andere Form ökonomisch-finanzieller Forderungen aus dem Bereich der Verteilungspolitik, sondern um politisch motivierte Effekte höherwertiger Formen von Arbeit, die auf diesem Wege den Betrieben aufgezwungen werden sollen.

Politisch intendierte Effekte bedeuten genauer, daß es bei der Forderung nach Herstellung und Anerkennung von "professionalität" um eine Neuverteilung von Macht zwischen Betrieb und Arbeitskraft über den unmittelbaren Produktionsprozeß geht. Es geht um die permanente Herausforderung gegebener Machtstrukturen, indem ihre traditionelle, scheinbar objektive Basis, nämlich die durch technische Kriterien begründete Arbeitsteilung, abgelehnt wird. Was die Politik von "professionalität" auszeichnet, ist ihre kollektiv-koperative Dimension, deren Stellenwert insbesondere in jenen Produktionsprozessen sich ausdrückt, die aufgrund ihres technologischen Niveaus menschliche Arbeit objektiv hochgradig vergesellschaften, weil immer breitere Ausschnitte des betrieblichen Gesamtprozesses von der Arbeitskraft gesteuert und kontrolliert werden müssen.

Dieses Kriterium der kollektiv-kooperativen "professionalität" löst darüber hinaus tendenziell die räumliche Einheit (Isoliertheit) "Arbeitsplatz" und damit das räumlich-statische Bewertungskriterium auf. Professionalität geht nicht auf in den Kompetenzen der Anpassungsfähigkeit und Polyvalenz, die die räumliche Identität des Arbeitsplatzes nicht in Frage zu stellen brauchen. Die Überwindung tayloristischer Arbeitsorganisationsformen ist nicht gleichzusetzen mit einer Rotation der Arbeitskräfte über in sich gleich bleibende Einheiten bzw. Isoliertheiten von Arbeitsplätzen und auch nicht mit der Zusammenziehung einer größeren Anzahl von Arbeitsaufgaben an einem Arbeitsplatz. "Professionalität" wird in einer dynamischen Perspektive verstanden als Fähigkeit der kognitiven Erfassung des Produktionszyklus und der Fähigkeit zu entsprechenden Interventionen. Die Forderung nach einem Prozeß der

Professionalisierung, verstanden als konkrete Möglichkeit für alle, die eigenen potentiellen Fähigkeiten zu verwirklichen, schließt die Kontrolle, Kritik und Veränderung der Arbeitsorganisation mit ein¹⁾. In einem Marx'schen Begriffskontext formuliert, ließe sich "professionalität" definieren als ein von der Nutzung im Produktionsprozeß a priori gesellschaftlich definierter Wert der Totalität von Arbeitsvermögen der Arbeitskraft, der sich erst in Zukunft real entfaltet. Rekapituliert man analytisch die Dimension von "professionalität" als - den Produktionsprozeß subsumierende - kollektiv-kooperative und potentielle künftige Verausgabung von Arbeitskraft und ihre entsprechende Bewertung, wird der antagonistische Charakter dieser Konstruktion gegenüber den analytischen, isolierenden und statischen Elementen vorherrschender Praxis von Arbeitsbewertung deutlich. "Professionalität" ist im besten Sinn utopisch.

Aus alledem folgt, daß eine Veränderung der Arbeitsorganisation, die sich an politischen Maximen orientiert - einheitliche Bewertungskriterien für alle, Zusicherung wachsender "professionalität" für alle, sukzessive Höherstufung in der, im übrigen unten abgekappten Lohnskala -, nicht als objektiver Ausdruck gegebener technologischer Bedingungen zu begreifen ist, sondern als sukzessive Realisierung von Arbeitnehmerinteressen in einer Form, wie es die jeweilige historische Machtposition der Arbeitnehmervertretung gegen den Widerstand des "Systems" gestattet. Arbeitsorganisation ist ein Feld politischer Auseinandersetzungen, in dem nicht nur die von der anderen Seite aus ökonomischen Systemzwängen zugestandenen Spielräume ausgeschöpft werden, sondern das Prinzip angegriffen wird, Arbeitsorganisation und Technologie als Mechanismen der Unterordnung der Arbeitskraft einzusetzen.

1) Spezifische Differenzen und spezifische Verwandtschaften zwischen dem Begriff von professionalität und dem deutschen Berufsbegriff können hier nicht diskutiert werden.

(3) Am Ende dieser Rekonstruktion einer bestimmten Phase des Thematisierungsprozesses von Arbeitsorganisation durch Betriebe und insbesondere durch Gewerkschaften läßt sich ein methodisch relevantes Ergebnis wie folgt festhalten: Die Analyse der Veränderungsursachen und des Veränderungsprozesses der Thematisierung von Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld ist notwendigerweise Kontextanalyse mit den Dimensionen:

o Objektive Reproduktionsprobleme von Arbeitskraft.

In unserem Fall handelt es sich um Belastungsprobleme durch Arbeitsintensivierung, um Qualifizierungsprobleme des rapide zunehmenden Massenarbeiters, um nicht-legitimierbare, d.h. willkürliche Ungleichheit in der Bewertung von Arbeitskraft, schließlich um die Gefahr der Zerstörung ihrer Verhandlungsmacht gegenüber dem betrieblichen Management.

o Die gewerkschaftliche Strategie der Herstellung einer neuen kollektiven Identität mit Hilfe neuer Forderungsgegenstände und neuer Verhandlungssubjekte.

Ex post betrachtet ist die Behauptung einleuchtend, daß die Thematisierung der Arbeitsorganisation durch Gewerkschaften nicht nur Selbstzweck war, sondern instrumentell zur Verbesserung der eigenen Machtposition funktionalisiert wird, was die gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb und dabei insbesondere die Interessenvertretung des genannten Massenarbeiters voraussetzt. Dies verändert gleichzeitig die Struktur der industriellen Beziehungen in Italien.

o Betriebliche Produktivitäts- und Herrschaftsprobleme.

Diese werden insbesondere dann virulent, wenn die durch die gewerkschaftliche Organisation (Präsenz im Betrieb) und durch gewerkschaftliche Politik durchgesetzte Rigidisierung von Arbeitskraft in Widerspruch gerät mit den Dispositions- und Anpassungserfordernissen der Betriebe.

Auf diesen Kontext bezogen läßt sich für die Situation 1973/74, was die Erfolge und Krisenerscheinungen der gewerkschaftlichen Strategie betrifft, folgende vorläufige Zwischenbilanz ziehen:

Mit Beginn des Jahres 1973 gelangt die gewerkschaftliche Strategie der Veränderung von Arbeitsorganisation an einen kritischen Punkt. Alle bis dahin erreichten Ergebnisse stellen zweifellos eine Ausdehnung des gewerkschaftlichen Kontrollpotentials dar; sie schwächen die Folgewirkungen tayloristischer Arbeitsorganisationsmodelle, reduzieren betriebliche Diskriminierungen und Willkür bei der Verfügung über und Nutzung und Bewertung von Arbeitskraft; sie verschärfen mit anderen Worten die Krise des tayloristischen Modells bzw. setzen seiner weiteren Verbreitung massive Grenzen. Die Schwierigkeiten der Betriebe, Investitionsrisiken und Inkompatibilitäten zwischen den eigenen technischen und organisatorischen Strukturen durch flexible Beschäftigung und flexible Lohngestaltung zu kompensieren, d.h. auf die Disponibilität von Arbeitskraft abzuladen, diese als Entlastungsventil zu nutzen, sind manifest und unübersehbar.

"Durch gewerkschaftliche Politik durchgesetzte Rigidisierung von Arbeitskraft" darf nicht einseitig voluntaristisch verstanden werden; insofern es zunächst betrieblichen Produktivitäts- und Herrschaftsinteressen entspricht, rigide Nutzungs- und damit Bewertungsformen als stabile, berechen- und kalkulierbare Entscheidungsgrundlage zu garantieren. Gewerkschaftliche Politik bringt den immanenten Widerspruch dieses betrieblichen Interesses zum Ausbruch, indem sie ihn im eigenen Interesse nutzt.

Aus betrieblicher Perspektive werden Formen und Ausmaß der Rigidisierung der Arbeitskraft, wie sie sich oberflächlich durch Absentismus und Krise der Betriebsdisziplin ausdrücken, zu einem immer unerträglicheren Zustand; der Drang zu Gegenreaktionen, mit den Zielen Senkung von Arbeitskosten, Steigerung von Produktivität, Flexibilität und Mobilität der Arbeitskräfte, elastischer handhabbare Einstufungskriterien etc., wird immer stärker und durch die Verschärfung der ökonomischen Krise auch zunehmend legitimierbar.

TEIL II

Dokumentation und Analyse von Ver-
änderungen der Arbeitsorganisation
in der italienischen Stahlindustrie
(Betriebsfallstudien)

A. Betriebsmonographie 1 (Fall Terni): Die Stagnation eines Projektes der Veränderung von Arbeitsorganisation

1. Historische Daten zur Charakterisierung des Werkes

Der "Fall Terni" ist auch ein Fall der Politik staatlicher Beteiligung in der italienischen Stahlindustrie: Um zu begreifen, daß dieser Fall sich sowohl durch eine bis heute progressive Konzeption einer neuen Arbeitsorganisation als auch deren verschleppte bzw. stagnierende Realisierung auszeichnet, sind einige historische Rahmenbedingungen zu beschreiben. Inwieweit sich diese auf die Durchführung der hier zur Diskussion stehenden Reorganisation in einem Teil des Kaltwalzwerkes auswirken, ist sicherlich nicht direkt feststellbar. Offensichtlich sind aber die ausgedehnten Unterbrechungen zwischen den verschiedenen Verhandlungsschritten auch politisch bedingt.

(1) Bei dem Werk Terni handelt es sich um einen Großbetrieb der italienischen Stahlindustrie. Das Werk ist Mitglied der italienischen Staatsholding I.R.I.-Finsider, dem bedeutendsten Stahlproduzenten Italiens mit einem Marktanteil von über 50 %. Terni ist der älteste Betrieb der italienischen Stahlindustrie, entstanden im Jahre 1886 aus kriegsstrategischen Gründen. Das "neue Italien" baut sich eine eigene militärische Ausrüstungsindustrie auf, wobei die Standortentscheidungen nahezu ausschließlich den Norden des Landes privilegieren, mit der Ausnahme von Terni: Ein Produktionszentrum sollte entfernt von den Landesgrenzen und abseits der Küsten liegen. Die Vorteile, die damals für diese Standortentscheidungen ausschlaggebend waren, werden von dem Werk heute als Belastung erfahren; die Entfernung von wichtigen Verkehrshäfen und -straßen gilt raumwirtschaftlich als Nachteil.

Für das "Schattendasein" des Werkes innerhalb der Finsider-Gruppe ist die benachteiligte Lage sicherlich der unwichtigste Grund. Für die ökonomische Dauerermisere des Werkes gilt es vielmehr als ausschlaggebend, daß im Jahre 1963, im Zuge der Verstaatlichung der Elektroindustrie, die ehemals werkseigene Elektrizitätsgesellschaft

an die neugegründete staatliche Elektrizitätsgesellschaft E.N.E.L. übergeht. Die Dachgesellschaft Finsider wurde damals mit einer Summe von 125 Milliarden Lire abgefunden, ohne daß davon etwas direkt oder über entsprechende Investitionsentscheidungen an das Werk zurückgeflossen wäre. In welchen Kanälen diese Gelder damals tatsächlich versickerten, ist heute noch umstritten; jedenfalls gingen sie auch in die Gründungs- und Investitionsfinanzierung eines von Finsider damals neu aufgebauten Stahlwerkes im Süden Italiens, in Tarent, ein.

Mit dieser Aktion wird eine Strategie eingeleitet, die das Werk Terni auf das sogenannte "Stahlgetto" zurückschrumpfen läßt. Vom Werk selbst aus gilt dies jedenfalls als strukturelle Erklärung für die andauernden negativen Bilanzergebnisse: 29 Milliarden Lire Defizit im Zeitraum von 1965 - 1973, das im Verlauf des Jahres 1975 auf insgesamt 40 Milliarden Lire ansteigt. Notwendige Amortisationen können nicht realisiert werden. Dividenden werden seit 1968 nicht ausbezahlt. Man kann weder auf einen Reservefonds zurückgreifen noch auf andere Aktivposten, mit denen die Aktionäre befriedigt werden könnten. Die kurz- und langfristige Verschuldung belastet das Finanzgleichgewicht des Werkes gravierend, zumal man bei der Investitionsfinanzierung auf den freien Kapitalmarkt angewiesen ist und dort enorme Kapitalzinsen bezahlt.

Die Gettosituation, der sich Terni gegenüber sieht, hat einen weiteren Aspekt: Terni ist praktisch aus dem Sektor der Kernenergie bzw. aus der Produktion von Kernreaktoren ausgeschaltet, für die die Produktionskapazität an sich vorhanden ist. Die entsprechenden Aufträge der staatlichen Energiegesellschaft E.N.E.L. werden in ein anderes Unternehmen (BREDA), Mitglied einer anderen Holding-Gruppe, vergeben. Die für den Bau der Kernkraftwerke notwendigen Anlagen sind im Ausland (in der BRD und in Österreich) gekauft worden. Das Ministerium für "staatliche Beteiligung" rechtfertigt diese Entscheidung mit der Feststellung, Terni sei nicht in der Lage, zu ähnlich günstigen Preisen zu produzieren. Insgesamt gilt Terni als Musterbeispiel für die Desorganisation der Politik der staatlichen Beteiligung der italienischen Industrie.

Die Stadt Terni ist quasi das einzige industrielle Zentrum der Region Umbrien und spielt für die ökonomische und soziale Entwicklung dieser Region eine entscheidende Rolle. Die Kommune von Terni selbst sowie das Regionalparlament sind fest in den Händen einer linken Regierungskoalition, mit einem Schwergewicht der kommunistischen Partei. Die Besetzung der Unternehmensdirektion - insbesondere auch die Personalleitung - ist traditionell unter der Kontrolle der sozialistischen Partei. Die Investitions-, Markt- und Finanzierungspolitik des Werkes sind weitgehend übergeordneten strategischen Entscheidungen der Holding-Gesellschaft unterstellt, die politisch ein nahezu gegensätzliches Profil wie das Werk Terni aufweist. Dies bewirkt insgesamt, daß die Entscheidungsautonomie des Werkes doppelt gebrochen ist.

(2) Angaben zur Produktions- und Beschäftigungsstruktur:

- o Die Produktionsstruktur von Terni ist nach Produkttypen von Rohstahl bis zu hochwertigen Spezialstählen für die Auto- und Elektroindustrie horizontal gegliedert; einige Funktionen, wie die kaufmännische Verwaltung, das Personalwesen, die betrieblichen Dienstleistungen, sind zentralisiert.
- o Beschäftigt sind 5300 Arbeiter, 1140 Angestellte (Zeitpunkt: Anfang 1975).
- o Die Arbeitszeit beträgt 39,5 Stunden wöchentlich bzw. 171,2 Stunden monatlich. Es handelt sich um eine Produktion in drei Schichten.
- o Urlaubsregelung:

bei 18 Jahren Betriebszugehörigkeit	30 Tage;
bei 10 - 18 Jahren Betriebszugehörigkeit	25 Tage;
bei 2 - 10 Jahren Betriebszugehörigkeit	20 Tage;
bei 1 - 2 Jahren Betriebszugehörigkeit	15 Tage.
- o Anteil der Überstunden an der Gesamtarbeitszeit:

Arbeiter	0,55 %,
Angestellte	2,97 %.

- o Durchschnittsalter:

Angestellte	38,9 Jahre,
Arbeiter	34,2 Jahre.

- o Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit:

Angestellte	13,7 Jahre,
Arbeiter	11,8 Jahre.

- o Das Pensionsalter liegt bei 60 Jahren.

- o Zahl der Ausfalltage aufgrund von Arbeitsunfällen mit mehr als einem Tag Abwesenheit (Stand 1976):

Walzwerk	52,4 Tage,
Stahlwerk und Gießerei	107,0 Tage.

2. Ausgangskonzeption und Zielsetzung des Projekts Terni

Im April 1974 schließt das Stahlwerk Terni der Holding-Gruppe Finsider einen Betriebstarifvertrag mit den Vertretern der Gewerkschaften ab, der - im Anschluß an entsprechende nationale Tarifverträge des Vorjahres - Kriterien der Neueinstufung der Arbeitskräfte festlegt und darüber hinaus die Bedingungen formuliert, die für den Übergang von einer Bewertungsstufe in die nächsthöhere erfüllt sein müssen. Konkret handelt es sich darum, zu bestimmen, welche Arbeitsplätze in welchen Zeiträumen eingenommen werden müssen und welchen Qualifizierungs- und Einstufungseffekt dies hat. Aus dieser tarifvertraglichen Verpflichtung verspricht man sich einen Veränderungsdruck auf die Arbeitsorganisation, die an die neuen Einstufungs- und Mobilitätskriterien angepaßt werden muß in einer Form, die einen reinen Lohnaufstieg ohne Veränderung der "Qualität" der zu leistenden Arbeit verhindert.

In diesem Zusammenhang ist die Initiative der Holding-Gruppe zu verstehen, einem italienischen Forschungs- und Beratungsinstitut, welches gleichzeitig aus ideologischen und personellen Gründen über gute Gewerkschaftskontakte verfügt, einen entsprechenden Auftrag zu erteilen, neue Alternativmodelle zu entwickeln und zu erproben. Diese Ausarbeitung der Alternativmodelle wurde in der

vorgesehenen Form einschließlich einer Bewertung der mit der Realisierung verbundenen Folgen für die Qualifizierung und Einstufung der Arbeitskräfte, für die betriebliche Entscheidungshierarchie, für die betriebliche Stellung der gewerkschaftlichen Vertretungsorgane sowie für die produktivere Auslastung des Produktionsprozesses intensiv vorangetrieben und der Personalleitung des Werkes und dem Fabrikrat zur Diskussion vorgelegt. Konzeption und Zielsetzung dieses Modells sind im folgenden Abschnitt darzustellen.

(1) Das Problem einer "neuen Arbeitsorganisation" wird begriffen als Problem der Verteilung der Entscheidungsgewalt über den Produktionsprozeß zwischen Arbeitskraft und Betrieb. Dies ist die Ausgangsbasis der zu beschreibenden Reorganisation, die in der Entscheidungsgewalt über den Produktionsprozeß die "Qualität der Arbeit" bestimmt sieht. Diese Sichtweise impliziert:

Arbeitsorganisatorische Veränderungen, wie sie in den letzten Jahren erprobt worden sind (job enlargement, job enrichment, autonome Gruppen etc.), können als Instrumente betrachtet werden, die geeignet sind, eine neue Form der Kontrolle über den Produktionsprozeß herzustellen. Darüber hinaus können sie auch die Veränderung der sozialen Arbeitsteilung im Produktionsprozeß beeinflussen. Sie greifen aber nicht explizit das Problem der Entscheidungsmacht innerhalb des Betriebes auf. Interventionen in den Produktionsprozeß mit Reorganisationsabsichten sowie die Diskussionen, die darüber geführt werden, verkennen das Machtproblem und den daraus entstehenden konfliktuellen Charakter. Dies müssen auch sozialwissenschaftliche Untersuchungen auf diesem Gebiet, insbesondere bei der Verwirklichung der neuen Organisationsmodelle, ernst nehmen. Die Reorganisation der Arbeit ist immer auch eine betriebliche Reaktion gegenüber veränderten Kräfteverhältnissen, die einen Effizienzverlust des Produktionsprozesses zur Folge haben, genauer: die von den Arbeitskräften bzw. ihren Vertretungsorganen durchgesetzte "Rigidität" widerspricht betrieblichen Einsatzinteressen fundamental.

Das betriebliche Kapitalverwertungsproblem läßt sich nicht mehr auf den einfachen Nenner einer Optimierung der Produktionsfaktoren bringen, wonach den unterschiedlichen Einflußgrößen auf Kapitalumschlag, Kapazitätsauslastung, Verweildauer der Produkte auf dem Markt ein ex ante genau bestimmbares Gewicht zugeschrieben werden kann. Man befindet sich vielmehr zunehmend in einer Situation der Verhandlung zwischen betrieblichen Interessen an Einsatz und Nutzung der Arbeitskraft und deren Verweigerungspotential, welches ihre Interessenvertretung, der objektiven Entwicklung des Arbeitsmarktes folgend, in entsprechenden Vertragsabschlüssen durchgesetzt hat. Die historisch besondere Entwicklung des Warencharakters von Arbeitskraft - wie höhere Schulbildung, ein breiteres Arbeitsvermögen, gestiegene und veränderte soziale Erwartungen - schlägt sich in Form von Interessenseinsetzungen um die Gestaltung der Arbeitsorganisation nieder. Die Arbeitsorganisation wird zu einem politischen Herrschaftsinstrument, nicht nur für den Betrieb, sondern auch für die Arbeiterschaft, - für diese mit der klaren Tendenz, technische und organisatorische Bedingungen des Produktionsprozesses an die Bedürfnisse der Arbeiter, an ihre Einsatz- und Nutzungsbedingungen anzupassen. Dabei scheint die Veränderung der aktuellen sozialen Arbeitsteilung innerhalb der Betriebe das herausragende Thema zu sein: Im Mittelpunkt steht der Zwang, unter dem die Betriebe den Arbeitern nicht mehr nur rein ausführende Aufgaben, sondern auch - in unterschiedlichem Ausmaß - Aufgaben mit Entscheidungsgewalt über den Produktionsprozeß zugestehen müssen. Eine Verschiebung in dieser Richtung, mit der strategischen Folge der Veränderung traditioneller Beziehungen zwischen Betrieb und Arbeitskraft und der entsprechenden Methoden und Prinzipien der betrieblichen Arbeitskräftepolitik, stellt das innerbetriebliche organisatorische Gleichgewicht in Frage. Dieses baute traditionell auf Rationalitätsprämissen auf, die von der Arbeitskraft als ausschließlich abhängiger und ex ante bestimmbarer Größe sowie von bestimmten hierarchischen Strukturen innerhalb der Arbeiterschaft und von bestimmten Kompetenzverteilungen zwischen Arbeitsfunktionen ausgehen. Ein Eingriff wird deshalb zum Hebel der Verteilungsveränderung von Entscheidungsmacht.

(2) Aus diesen Gründen tendieren Entscheidungen über die Arbeitsorganisation, die objektiv die betriebliche Machtbalance tangieren, dazu, daß sie nicht "explizit", sondern unter dem Deckmantel von Kompromißformen (job enrichment, job enlargement etc.) getroffen werden. Die Leichtigkeit, mit der sich darüber hinaus "Arbeitsorganisation" dazu eignet, als taktische Ablenkung mit Befriedigungscharakter zu dienen, verstärkt die Gefahr, daß sich hinter den Entscheidungen über bestimmte Eingriffe Mißverständnisse, falsche Kompromisse, wenn nicht gar Täuschungen verbergen, denen auch der Sozialforscher ausgesetzt ist. Dieses primäre Entscheidungsmoment auf strategischer Ebene ist auf jeden Fall immanenter Bestandteil einer Analyse von Arbeitsorganisation, auch wenn der untersuchende Wissenschaftler allem Anschein nach völlig "außerhalb" dieses Entscheidungsprozesses bleiben will oder muß.

Eingriffe in die Arbeitsorganisation stellen kein technisches Vorgehen dar, das darauf abzielt, neue Optimierungsverhältnisse innerhalb bzw. durch eine neue Arbeitsorganisation zu erzielen, organisatorische Dysfunktionen zu beseitigen oder psychologische und kulturelle Faktoren an neue betriebliche Erfordernisse anzupassen. Der Eingriff selbst ist vielmehr ein Prozeß mit Konfliktcharakter, der von den Beziehungen zwischen Klassen und sozialen Gruppen geprägt ist. Die Anlage der Untersuchung und ihr methodisches Instrumentarium orientieren sich an diesem Ausgangspunkt und nicht an scheinbar neutralen oder bereits erprobten "wissenschaftlichen" Kriterien.

3. Betriebliche Hintergründe und Anstoß zur Veränderung der Arbeitsorganisation

Die Beweggründe für die Entscheidung, einen Prozeß der Veränderung der Arbeitsorganisation einzuleiten, bestanden für den Betrieb im Konfliktverhältnis mit der Arbeiterschaft, das von deren rigidem Leistungsverhalten charakterisiert ist. Das Niveau dieser Rigidität kann man jedoch, bezogen auf die Situation der italienischen industriellen Beziehungen seit Anfang der 70er Jahre und insbesondere bezogen auf den Wirtschaftssektor der Stahlindustrie, als eher "normal" bezeichnen.

(1) Die Arbeiterschaft von Terni und die dort vertretenen gewerkschaftlichen Organe verhielten sich in ihren Kampfmaßnahmen - Streik, Absentismus, turn over etc. - "passiv anpassend", in Übereinstimmung mit den Aktionen der Metallarbeiter-Gewerkschaft, ohne daß spezifisch betriebsinterne Konfliktmomente im Vordergrund standen bzw. von den betrieblichen Gewerkschaftsorganen oder den Arbeitskräften selbst, der politischen Linie der sogenannten "Bassisspontanität" folgend, initiiert wurden.

Konfliktgegenstand war bzw. ist die Form der Verwirklichung und Steuerung der 1973 im Metall-Tarifvertrag eingeführten sogenannten Einheitseinstufung (inquadramento unico) zwischen gewerblichen Arbeitnehmern und Angestellten. Insgesamt lassen sich die negativen Folgewirkungen, die für den Betrieb aus der Anwendung des neuen Einstufungs- und Bewertungssystems der Arbeitskräfte entstanden sind, wie folgt bestimmen:

(2) Der progressive Aufstieg der Arbeitskräfte in höhere Bewertungsstufen ist dem Effekt des "dynamischen" Teils des inquadramento unico zuzuschreiben, d.h. dem Betriebstarifvertrag über durchzuführende Rotationsverfahren, ohne daß dadurch für den Betrieb Gegenleistungen in Form zurückgehender Fehlzeiten, zurückgehender

Stillstandszeiten der Maschinen, nennenswert steigender Produktivität zu verzeichnen sind. Es sei denn, der Betrieb erreicht dadurch eine relativ höhere Flexibilität des Arbeitseinsatzes, auf die er aber auch ohne formale Zugeständnisse des Aufstiegs in höhere Bewertungsebenen angewiesen ist.

Es entstehen Kosten in termini des Zeitaufwandes und der Schwierigkeit der Anwendung des inquadramento unico sowie für die Bestimmung und Formung der sogenannten "professionellen Familien", von Arbeitsgruppen also mit prinzipiell gleichen oder nahe beieinanderliegenden Qualifikationen, Arten und Niveaus von im Arbeitsprozeß notwendigen Kenntnissen und Fertigkeiten.

Eine schwerwiegende negative Folgewirkung besteht darin, daß der gesamte Prozeß der Anwendung des inquadramento unico und der damit verbundenen vertikalen Mobilitätsbewegungen der Arbeitskräfte vom Betrieb aus nicht beherrschbar ist; die kontinuierlichen Verhandlungen um Einstufung und Mobilität nehmen vielmehr einen politischen Auseinandersetzungscharakter, Merkmale eines Kräftevergleiches, an, was bedeutet, daß es nicht möglich ist, diesen Prozeß auf eine systematische Methode oder auf überprüfbare Kriterien zurückzuschrauben, wie es bei traditionellen Verhandlungen der Fall war.

Das traditionelle betriebliche Interesse an einer Objektivierung der Differenzierung der Bewertungs- und Einstufungsebenen sowie der Arbeitskräftemobilität war nicht länger einzulösen. Die gesamte Konfiguration der betrieblichen vertikalen Arbeitskräftestruktur war nur noch äußerst begrenzt, wenn überhaupt einer bewußten betrieblichen Politik unterwerfbar. Im Gegenteil: Es war von Betriebsseite aus zu befürchten, daß sich die mit den inquadramento unico verbundene relative Nivellierung der Bewertungs- und Einstufungsebenen mit einem generellen und breiten Durchstoß zur höchsten Bewertungsebene der Arbeitskräfte verbindet, einer kollektiven Bewegung also in Richtung auf die sechste Bewertungs-

stufe¹⁾, ohne daß der Betrieb von entsprechenden Gegenleistungen im Sinne einer parallel anwachsenden faktischen beruflichen Fähigkeit der Arbeitskräfte profitieren könnte.

(3) Auf der höchsten betrieblichen Entscheidungsebene wird im Sommer 1974 der Beschluß gefaßt, ein neues Organisationsmodell mit "Experimentiercharakter" zu erproben, und zwar in einem begrenzten Bereich eines bestimmten Abschnittes des Produktionsprozesses (was an anderer Stelle beschrieben wird) mit dem Ziel, über eine größere Anzahl von Bewertungselementen und Kriterien bei der Einstufung der Arbeitskräfte zu verfügen. Die Personaldirektion, auf die die Initiative dieses Experimentes zurückzuführen ist und unter deren Verantwortlichkeit der Umstellungsprozeß vorangetrieben wird, hat mit "extremer Klarheit" und mit "der notwendigen Flexibilität" den strategischen Charakter der Entscheidung für eine neue Arbeitsorganisation formuliert²⁾. Danach ist das Ziel des Experiments nicht auf einzelne, spezifische Organisationsprobleme gerichtet, sondern bezieht sich auf die gesamte Beziehungsstruktur zwischen Betrieb und Arbeitskraft, auf den gesamten Bereich und die entsprechenden Kriterien der betrieblichen Arbeitskräftepolitik. Das Experiment versucht, in einem umfassenden und perspektivischen Sinn auf Probleme zu reagieren, die sich aus der Notwendigkeit ergeben, "professionelle Entwicklungen" zu gestalten und ihre Entwicklung vor auszuplanen und zu steuern, entsprechende Ausbildungsmaßnahmen zu treffen, die unterschiedlichen professionellen Ebenen in ein Bezugssystem einzuordnen bis hin zu dem Problem, was im Verlauf der Entwicklung der Arbeitsqualifikationen auf der einen und der Bewertungen der Arbeitskräfte auf der anderen Seite in welcher Form Verhandlungsgegenstand mit den Vertretungsorganen der Arbeiterschaft werden soll. Wie es der Bezug der Neuorganisation der Arbeitsteilung auf den Komplex der

1) Es handelt sich hier um jene Ebene der Einstufung, die, unmittelbar oberhalb der Ebene der technisch spezialisierten Arbeitskraft mit breiter Basisqualifikation, bisher den Angestellten vorbehalten bleibt.

2) Zitierung aus betriebsinternen Protokollen.

"inquadramento unico" deutlich macht, besteht das betriebliche Problem der Kontrolle über die Arbeitskraft nicht in einer generellen und nur vage registrierbaren subjektiv und/oder objektiv verursachten Leistungsschwäche der Arbeitskraft, sondern in der Disposition ihrer Verfügbarkeit und in der Bestimmung ihrer Nutzungsformen. Es geht nicht mehr um die traditionellen Formen einer einfachen, hierarchisch verordneten Arbeitsplatzzuweisung und Arbeitskontrolle, vielmehr erstreckt sich das Problem der Disposition über die Arbeitskraft auf ein weiteres und variabeleres Einsatzspektrum auf Basis der vertraglich abgesicherten Zuerkennung professioneller Fähigkeit und des vertraglich zugestandenen Rechts ihrer progressiven Entwicklung. Um dies in den Griff zu bekommen, beabsichtigt der Betrieb, ein bestimmtes Ausmaß an Kontrolle über den Produktionsprozeß "abzugeben", auf die Arbeitskraft selbst überzuwälzen.

4. Die neue Form der Arbeitsorganisation

Die folgenden Abschnitte a) bis c) entsprechen gleichzeitig der historischen Abfolge von Entwicklung und Umsetzung des Modells.

a) Die Anlage des Experiments

(1) Mit dem Projekt wird eine Forschungsgruppe beauftragt, die sich aus zwei bis vier Sozialforschern des Forschungsinstituts mit gleichzeitiger Beratungsfunktion sowie aus zwei Mitgliedern einer Stabsabteilung der Personalführung zusammensetzt. Die Durchführung des Experiments bleibt so innerhalb des Verantwortungsbereichs der Personaldirektion, was die generelle Initiierung und Konzeption des Experiments, nicht die konkreteren Formen seiner Verwirklichung betrifft. Die Forschungsgruppe ist die tragende Instanz des Projekts und verantwortet das methodische Vorgehen, Planung und Ausführung der einzelnen Arbeitsschritte; de facto wäre es zutreffender, von einem Netz von Beziehungen zu sprechen, an das die Entscheidungen über Steuerung und Verlauf des Projektes geknüpft sind.

Im Entscheidungszentrum steht die Personalabteilung, unterstützt von der Forschungsgruppe. Gesprächs- und Diskussionspartner und mittelbare Einflußinstanzen sind die für den entsprechenden Produktionsbereich zuständige technische Leitung, die mittleren Vorgesetzten, die entsprechenden Stabsabteilungen (z.B. "Qualität",

"Produktionsprogramm"), die Betriebsdirektion, die Vertretungsorgane der Arbeiterschaft (Abteilungsdelegierte, consiglio di fabbrica, Exekutiv-Ausschuß). Die Neuprojektierung des Produktionsprozesses sowie der Prozeß der Intervention in die bestehende Arbeitsorganisation sind das Ergebnis dieser Einfluß- und Entscheidungsstruktur.

(2) Bei dieser Anlage des Experiments bzw. mit der Einschaltung dieser verschiedenen betrieblichen Stellen und Ebenen wird nicht nur der Versuch sichtbar, die konkrete betriebliche Realität so weit wie möglich bei der Umorganisation wirksam werden zu lassen; es zählt nicht nur das Kriterium der Anerkennung der verschiedenen betrieblichen Kompetenzen im konkreten Vollzug der Neuprojektierung; gleichzeitig kommt damit vielmehr das Bewußtsein zum Ausdruck, daß es sich um eine globale Veränderung handelt sowie um eine Intervention mit einem bestimmten Ausmaß an Konflikt innerhalb und zwischen den verschiedenen betrieblichen Ebenen. Daraus folgt ein methodisches Vorgehen, das man zutreffender als solches der Konfrontation und weniger als solches der Miteinbeziehung und Beteiligung bezeichnen könnte.

Die Entscheidung des Managements, die wesentlichen Entscheidungsphasen des Experiments von der Projektierung bis zu den organisatorischen Lösungen als Gegenstand der Verhandlung mit den gewerkschaftlichen Organen zu betrachten, ist sowohl als Ergebnis der Anerkennung der faktischen Kräfteverhältnisse, der faktischen Blockierungs- und Einflußmöglichkeiten der im Betrieb vertretenen Gewerkschaftsorgane als auch aus der Überzeugung heraus zu begreifen, daß der Prozeß der Reorganisation auf einen bestimmten Grad der Zustimmung der Vertretung der Arbeiterschaft angewiesen ist. Diese muß im Verhandlungsweg sowohl über die Vorgehensformen wie über die zu treffenden Lösungen hergestellt werden.

Auch in diesem Sinne handelt es sich nach Auffassung der Beteiligten, auf Betriebsseite sowohl wie auf der Seite der hinzugezogenen Sozialforscher, um eine Intervention mit experimentellen Charakter. Auf der anderen Seite kann die Tatsache, daß die mitein-

geschalteten unterschiedlichen sozialen Gruppen unterschiedliche Interessen und deshalb unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, bedeuten, daß von der Zuteilung höherer Entscheidungsgewalt über den Produktionsprozeß zugunsten der Arbeitskräfte anders Gebrauch gemacht wird als es der Betrieb "andernfalls" vorziehen würde. Es geht letztlich darum, die Dezentralisierung von Entscheidungsmacht mit der Notwendigkeit in Übereinstimmung zu bringen, betriebliche Ziele zu verwirklichen.

Die Entscheidung, die methodische Durchführung des Projektes einem Forschungsinstitut zu überantworten, ist einmal bestimmt durch die Tatsache, daß dieses Institut bereits im Betrieb präsent ist und Hilfestellung bei der Konstruktion einer neuen Stabsabteilung "Arbeitsorganisation" in Form einer Ausbildungs- und Beratungstätigkeit leistet, zum anderen insbesondere deswegen, weil dieses Institut bereits in anderen Betrieben solche Projekte durchgeführt hat, die es möglich machen, eine Methode der Neuprojektierung von Produktionsprozessen auszuarbeiten, die im vorliegenden Fall in der gegebenen Situation und bei den gegebenen betrieblichen Zielsetzungen für geeignet gehalten wird.

Diese Wahl impliziert in erster Linie die Entscheidung für ein bestimmtes methodisches Vorgehen. Die dabei zugrundeliegenden Forschungshypothesen unterstellen, daß die Beziehung zwischen Technologie und Organisationssystem nicht als deterministisch charakterisierbar ist. Jede Form von Technologie erlaubt die Anwendung einer mehr oder weniger großen Zahl alternativer Organisationsmodelle, auch wenn die Verwirklichung bestimmter Organisationsformen bei gegebener Technologie ausgeschlossen ist. Die Wahl eines bestimmten, generellen Organisationsmodells, das im Verhältnis zu einer spezifischen Form von Technologie realisiert werden soll, erfolgt unter dem intervenierenden Einfluß einer Gesamtheit von ökonomischen und sozialen Variablen und deren jeweils situationspezifischer Kombination; die Wahl einer bestimmten organisatorischen Veränderung wird dann mit als Bestandteil der betrieblichen Strategien betrachtet, die bestimmte Prioritäten setzen und bezogen darauf verschiedene Organisationsmodelle als wechselseitig konkurrierend erscheinen lassen.

(3) Die vorrangigen Kriterien der zum Zug gekommenen Neuprojektierung der Arbeitsorganisation tragen auf der einen Seite der

Notwendigkeit Rechnung, die Arbeitsqualität zugunsten der Arbeiterschaft zu verbessern, auf der anderen Seite der Notwendigkeit, einen höheren Effizienzgrad des Produktionsprozesses sicherzustellen, indem die notwendigen Operationen des Produktionsprozesses auf eine flexiblere Art und Weise zu neuen Konfigurationen von Arbeitstätigkeiten zusammengesetzt werden. Unterstellt wird dabei, daß diese beiden Anforderungen sich nicht gegenseitig blockieren, sondern vielmehr in einem neuen System der Kontrolle des Produktionsprozesses aufgehen.

Ausgehend von einem Begriff der Qualität der Arbeit, der diese als die Entscheidungskapazität einer Arbeitskraft oder einer Arbeitsgruppe definiert, die Operationen zu bestimmen, die notwendig sind, um den notwendigen Ablauf des Produktionsprozesses zu kontrollieren, besteht die Neuprojektierung des Produktionsprozesses konkret darin, die Verteilung und Anordnung der Kontroll- und Regulierungsentscheidungen über jene Größen, aus denen der Produktionsablauf sich zusammensetzt, zu verändern.

(4) Eine weitere Konsequenz der geschilderten generellen Anlage und der Zielsetzung des Experiments besteht in der Auswahl des konkreten Eingriffsbereiches, d.h. einer bestimmten Phase oder eines bestimmten Segments des Produktionsprozesses. Das Auswahlkriterium liefert in diesem Fall die im entsprechenden Produktionsabschnitt bestehende "relative Normalität", in der Abwesenheit besonderer Bedingungen, verglichen mit dem übrigen Bereich des gesamtbetrieblichen Produktionsprozesses. Wie dargelegt, besteht das vorrangige Problem, auf das sich das Organisationsexperiment bezieht, in dem Kräfteverhältnis zwischen Betrieb und Arbeitskraft und weniger in der Suche nach einzelnen Lösungsmöglichkeiten für spezifische Organisationsprobleme einzelner Produktionsbereiche. Dies hat zur Folge, daß man für die Entwicklung des Um-

stellungsprozesses den Umstand vorrangig gewichtet, daß die Repräsentanten der Betriebsleitung in einem bestimmten Produktionsbereich, mit dem Druck auf eine organisatorische Intervention konfrontiert, subjektiv bereit und objektiv auf Basis ihrer Entscheidungspotenz in der Lage waren, aktiv die notwendige innovatorische Funktion zu übernehmen und die notwendigen Folgeerscheinungen gegenüber unteren Vorgesetzten und gegenüber prozeßexternen betrieblichen Entscheidungsinstanzen durchzusetzen.

Die Wahl fällt auf einen Produktionsbereich im Kaltwalzwerk, dessen Leitung eine explizite Anforderung an eine arbeitsorganisatorische Intervention formuliert und sukzessive einen Produktionsabschnitt definiert, dessen technisch-organisatorische Merkmale sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Es handelt sich um eine Produktionsphase, die am Ende eines komplexen Produktionszyklus liegt;
- vier Mannschaften arbeiten in drei Schichten; betroffen sind 45 Arbeitskräfte der ausführenden Fertigung, zu denen weitere 50 aus dem Produktionsumfeld - der Instandhaltung, der Qualität, der Produktionsplanung - hinzukommen;
- das Produktivitätsniveau gilt als "nicht extrem niedrig"; der Konfliktgrad innerhalb und zwischen den Arbeitskräftegruppen und Arbeitsvorgesetzten gilt als etwas geringer als im übrigen Produktionsbereich;
- es besteht ein beachtlicher Grad an technisch-organisatorischer Unabhängigkeit auch unter räumlichen Gesichtspunkten gegenüber dem übrigen Produktionszyklus;
- der Produktionsfluß spielt sich auf vier getrennten Transformationslinien mit untereinander sehr ähnlichen Arbeitsabläufen, bei einem praktisch kontinuierlichen Produktionsfluß ab.

(5) In mehreren aufeinander folgenden Arbeitsdiskussionen zwischen der Forschungsgruppe und dem "capo servizio" (Produktionsleiter) läßt sich ein Prozeß der Spezifizierung, der detaillierten Ausarbeitung der Formen und Prinzipien des Vorgehens beobachten, in dem die generelle Anlage der Neuorganisation auf die gegebene Produktionssituation des betreffenden Prozeßabschnittes hin operationalisiert wird. Fortschreitend mit der Präzisierung der spezifischen Intervention wird eine substantielle Übereinstimmung erzielt:

Die geplante Verschiebung der Kontrollbefugnisse über den Produktionsprozeß in Richtung der Ebene der Arbeitsausführung deckt sich prinzipiell mit dem Interesse bzw. der Auffassung der betreffenden Produktionsleitung über das notwendige Gewicht, den notwendigen Entscheidungsspielraum, der der Fertigung oder der "Linie" innerhalb der Gesamtheit der betrieblichen Funktionen zukommen soll.

Auf dieser Konvergenz der Standpunkte zwischen Forschungsgruppe und Produktionsleitung baut schließlich eine Konzeption auf, nach der die spezifische Intervention einen vorläufigen Orientierungsrahmen für die organisatorische Umstellung der gesamten Produktionsabteilung abgeben soll, was praktisch 1000 Arbeitskräfte betreffen würde.

b) Die Einführung von Arbeitsgruppen bzw. "Arbeitseinheiten"

Das Konzept der "Arbeitseinheit" oder "Kollektivarbeit" ist deswegen zentraler Bestandteil der Neuorganisation des Produktionsprozesses, weil damit maximal einer expliziten und ziemlich starren gewerkschaftlichen Forderungspolitik entgegengekommen werden kann. Die Entwicklung und die Bereicherung der "professionalität" der Arbeitskräfte soll danach kollektiv und homogen durchgeführt werden.

(1) Die Bedeutung einer Konfiguration der Arbeitsorganisation in Anlehnung an das Konzept der "Arbeitseinheit" besteht zusammengefaßt in folgendem:

- o Jede Arbeitseinheit bedingt ein Ausmaß an Verantwortung über eine Phase des Produktionsprozesses, die auf die Herstellung eines Produkts oder eines Teilprodukts ausgerichtet ist und sich

gleichzeitig an spezifischen Kontrollmaßstäben orientiert, zum Beispiel in termini der Qualität, der Quantität, der Kosten etc.

- o Konkret setzt sich eine Arbeitseinheit aus einer variablen Anzahl von Arbeitskräften zusammen (in der Regel zwischen fünf und zehn Personen), die dann jeweils einen "Kollektivarbeiter" repräsentieren, innerhalb dessen die Arbeitsteilung weder in einem zeitlichen noch in einem sachlichen Sinn vordeterminiert ist: Die Regulierung des internen Arbeitsablaufes, die Bestimmung der Arbeitshandlungen innerhalb der Gruppe, die Verantwortlichkeit für bestimmte Arbeitsaufgaben und für die Beziehungen mit "externen" Arbeitspositionen unterstehen der "internen" Kompetenz der Einheit.
- o Kriterium für die Formung und Abgrenzung jeder Arbeitseinheit ist auf jeden Fall die Erreichung eines höheren Niveaus an Arbeitsqualität gegenüber der Ausgangssituation.

Bei diesem Entwurf einer neuen Arbeitsorganisation ist man sich darüber im klaren, daß die Formen und die Grenzen seiner Realisierung bei der Zuteilung von Arbeitsoperationen zu Arbeitseinheiten und bei der Verteilung der Arbeitskräfte nach dem Homogenitätsprinzip sowie für die dafür notwendigen oder vorgesehenen Arbeitsplatzrotationen offensichtlich nicht in erster Linie durch den Prozeß der Konzipierung der Neuorganisation, sondern vielmehr durch den der Verhandlung mit den betroffenen Interessenparteien bewertet und sanktioniert werden kann.

(2) Die Projektionsphase der Untersuchung endet mit der Definition der verschiedenen "operativen" Phasen. Das Interventionsprojekt - die methodische Basis mit der Bestimmung der Inhalte und der Modalitäten der verschiedenen Interventionspunkte einschließlich der notwendigen Interaktionen mit den verschiedenen betroffenen Instanzen - wird in einem Dokument formalisiert, welches das grundlegende offizielle Informations- und Verhandlungsobjekt für die Realisierung der Neuorganisation darstellt. Dieses Dokument, den gewerkschaftlichen Vertretungsorganen unterbreitet, stellt

die generelle Konsensgrundlage für das weitere Vorgehen dar. Danach besteht Einigung über die folgenden Projektphasen:

- Analyse des Produktionsprozesses mit dem Ziel einer operativen Beschreibung des Produktionsprozesses in termini des Arbeitsablaufes sowie die darauf aufbauende
- Formulierung alternativer organisatorischer Veränderungen und schließlich
- Auswahl einer bestimmten organisatorischen Problemlösungsform einschließlich der Modalität ihrer Verwirklichung.

Für jede dieser Phasen werden im Sinne des charakterisierten Konfrontationscharakters des Projektes Informations- und Diskussionsgespräche mit den verantwortlichen Instanzen des Produktionsbereiches und mit den Vertretungsorganen der Arbeiterschaft vorgesehen.

- c) Ausarbeitung organisatorischer Alternativen, Festlegung der Formen der Neuorganisation und die Modalität ihrer Verwirklichung
-

Die Rekonstruktion des Produktionsprozesses stützt sich auf die direkte Beteiligung aller der im betreffenden Produktionsbereich arbeitenden Personen, wobei jede einzelne Arbeitskraft als Informationslieferant über die eigene Arbeitsrolle fungiert. Ziel dieser Erhebungsphase war es, zu einem realen Abbild des Produktionsprozesses in der gegebenen Situation zu gelangen.

(1) Die Erhebungsmethode bestand in Einzelinterviews mit den unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten und den übrigen Arbeitskräften in all jenen Abteilungen des Bereiches, in denen für den Produktionsprozeß relevante Funktionen ausgeführt werden.

Die Interviews, eines pro Arbeitsplatz, sind mit jenen Arbeitskräften durchgeführt worden, die vom Fabrikrat bzw. von der für diese Untersuchung gebildeten Kommission, in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten, bestimmt wurden. Der Frageleitfaden war auf die Erfassung der verschiedenen effektiv ausgeführten Arbeitsaktivitäten jeder einzelnen Arbeitskraft ausgerichtet. Er bezog

sich auf die für jede einzelne Arbeitskraft notwendigen Ressourcen (Arbeitsmaterial, Instrumente, Informationen), auf die Operationen der Transformation dieser Ressourcen (notwendige Eingriffe in den Produktionsprozeß bzw. Reaktionen auf Ereignisse während des kontinuierlich ablaufenden Prozesses), auf die dabei entstehenden Arbeitsergebnisse.

Besondere Aufmerksamkeit wurde bei dieser Erfassung von Arbeitsprozessen auf die von der Arbeitskraft zu treffenden Entscheidungen, den dabei möglichen Alternativen, auf Variabilitäten des Arbeitsgegenstandes und des Arbeitsablaufes, auf durch den Produktionsprozeß bedingte zwanghafte Vorgegebenheiten für Entscheidungen bzw. Arbeitsoperationen, gerichtet.

Die Interviews sind unter Anwesenheit von Vertretungen der Gewerkschaftsorgane durchgeführt worden. Sie hatten bei den Arbeitskräften einen eindeutig motivierenden Charakter. Deren Bereitschaft, die eigene Arbeit zu erklären und zu rekonstruieren, muß als sehr hoch bezeichnet werden; gleichzeitig hat der spezifische Gegenstand der Befragung, insbesondere soweit es sich um die Rekonstruktion von Entscheidungsspielräumen handelte, wahrscheinlich einen ersten Ausbildungs- und Informationseffekt bewirkt.

Trotzdem blieb die Informationsbasis, sei es aus Gründen des experimentellen Charakters der gesamten Untersuchung, sei es aus Gründen der relativen Unbestimmtheit und damit verbundener Verdachtsmomente darüber, wo das Experiment schließlich "landet", in gewisser Weise mangelhaft. Insgesamt aber haben die Interviews in ausreichender Weise eine beträchtliche Bereitschaft zur organisatorischen Innovation deutlich gemacht.

Vorbereitet bzw. eingeleitet wurde die Interviewphase durch eine Gesamtanalyse der für die Neuorganisation in Betracht kommenden Produktionsabschnitte sowie der Beziehungen des ausgewählten Produktionsbereiches nach außen. Ziel war es, generelle Prozeßmerkmale zu erfassen, sei es, was die Technologie (Maschinen und Anlagen, Produkte und technische Abläufe), sei es, was Daten der

Arbeitsorganisation (formale Arbeitsplatzstruktur und Stellenplan, Arbeitsteilung, Informationsschluß) oder Merkmale der Arbeitskraft (Schulbildung, Einstufungsebene, darunter Betriebszugehörigkeit etc.) betreffen.

(2) Die Ergebnisse der Erhebungsphase wurden systematisch in Form von Flußdiagrammen festgehalten, einer Art graphischer Rekonstruktion der Beschreibung des Produktionsprozesses. Diese Flußdiagramme beschreiben mit maximaler Differenziertheit die Ablauforganisation und die Entscheidungen, die der Produktionsprozeß in den verschiedenen Abwicklungen erfordert. Diese Beschreibung bedient sich einer, zur Unterscheidung von Arbeitsoperationen, Entscheidungen und "äußeren Vorgegebenheiten" geeigneten Symbolik.

Festgehalten werden die einzelnen Entscheidungsetappen, z.B. für die Festlegung der Intervention der periodischen Instandhaltung im Produktionsprozeß, für die Programmierung der an die Abteilung gehenden Arbeitsaufträge, für die Aufbewahrung und Wiedereinsetzung von Ersatzteilen etc. Es handelt sich um einzelne Ablaufschemata, die sich an den verschiedenen Punkten des Produktionsprozesses mit dem zentralen, logisch-zeitlichen Produktionsfortgang verknüpfen und so mit diesem zusammen die Gesamtheit der Informations-, Entscheidungs-, Operationsbeziehungen abbilden.

Diese Rekonstruktion des Produktionsprozesses ist ausgearbeitet worden, ohne die "formale" Definition der pro Arbeitsplatz anfallenden Arbeitsaufgaben, d.h. die "Arbeitsrolle", zu berücksichtigen: Unter diesem Aspekt ist das Ergebnis dieser Prozeßrekonstruktion ein "ungeteilter", ganzheitlicher Arbeitsprozeß, der funktional zur Reprojektierung der Arbeitsorganisation in termini eines "Kollektivarbeiters", abstrahierend von einzelnen Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätzen, dient.

(3) Mit Hilfe von Gruppeninterviews mit sämtlichen Arbeitskräften und sämtlichen Arbeitsvorgesetzten und unter Beteiligung einiger Vertreter externer, von der Reorganisation aber mittelbar Betroffener oder zumindest daran Interessierter, wird das

erarbeitete Schema des rekonstruierten Produktionsprozesses überprüft und korrigiert. Mit jeder einzelnen der vier Mannschaften wurden unter Führung der Forschungsgruppe sogenannte "Verifikationssitzungen" durchgeführt. Dies geschah außerhalb der Arbeitszeit und außerhalb des Betriebes im nahe gelegenen Ausbildungszentrum.

Bei diesen Gruppenzusammenkünften sind die Vertreter der Gewerkschaftsorgane anwesend. Die Anwesenheitszeit bei diesen Sitzungen (3 Stunden pro Zusammenkunft) wird mit dem für Ausbildungsaktivitäten üblichen Vergütungssatz (ca. 60 % eines Stundenlohns) bezahlt; die Anwesenheitsquote lag kontinuierlich über 80 %.

Die Diskussion und Überprüfung der Flußdiagramme konnte bis zu einem Punkt getrieben werden, an dem die Rekonstruktion des Produktionsprozesses, insbesondere die darin implizierten Entscheidungsabläufe, von den Gruppen positiv sanktioniert worden sind. Diese Form der Überprüfung des rekonstruierten Produktionsprozesses mit Hilfe und durch die verschiedenen Arbeitsgruppen diente dem Zweck, ein zuverlässiges und allgemein akzeptables Schema zu entwickeln, wobei die faktischen Unterschiede der verschiedenen Arbeits- und Entscheidungsabläufe bei den verschiedenen Gruppen mit identischen Arbeitsfunktionen bereits einen Hinweis auf einen gewissen Spielraum bei der konkreten Bewältigung von Arbeitsabläufen gaben. Gleichzeitig war es Absicht, mit Hilfe dieses Instruments die Diskussion mit den Gruppen als Ausbildungs- und Informationsmöglichkeit für die in Zukunft vorgesehenen Entscheidungsspielräume der einzelnen Gruppen zu nutzen. Indem der konkrete Inhalt jeder Produktionsphase sowie der verschiedenen organisatorischen Aspekte des Produktionsprozesses und relative Interdependenzen aufgedeckt wurden, erhielten die Arbeitskräfte der Gruppe eine komplexe Kenntnis des Produktionsprozesses. Diese bezieht sich auf die verschiedenen Arbeitsziele, auf die Entscheidungskriterien über Eingriffe in den Produktionsprozeß, auf die bei den verschiedenen Phasen wirksamen, auch prozeßexternen quantitativ-qualitativen Einflußgrößen, auf zeitliche Strukturen etc. von Arbeitsprodukt und Arbeitsablauf.

Bei dem gruppenspezifischen Diskussionsprozeß der Rekonstruktion der "wirklichen" Realität des Produktionsprozesses und der dazu notwendigen Vereinheitlichung der aus unterschiedlicher Perspektive unterschiedlich perzipierten Korrektheit oder Falschheit des Rekonstruierten konnte sich die Forschungsgruppe auf ihre "offizielle" Rolle der "rein" methodischen Führung und Anleitung zurückziehen.

(4) Die Formulierung organisatorischer Alternativen wird in einer relativ simplen Form gelöst. Diese Arbeitsphase besteht in der progressiven Erweiterung der Kontrollbefugnisse pro Arbeitseinheit über den Produktionsprozeß, mit einer entsprechenden, sukzessiven Anreicherung von Arbeitsinhalten. Dabei soll jede organisatorische Alternative für sich eine innere Geschlossenheit besitzen, indem die verschiedenen einer Arbeitseinheit zugewiesenen Funktionen keinen zufälligen, sondern einen "organischen" Verantwortungs- und Kontrollbereich über den Produktionsprozeß konstituieren sollen.

Es werden sechs Organisationsentwürfe entwickelt, die unterschiedlichen Kontrollgraden entsprechen: von einer geringfügigen Änderung des Status quo bis zu einer Form, die die Forschungsgruppe für eine substantiell veränderte Kontrollbefugnis der Arbeitskraft im Produktionsprozeß hält.

Die anschließende Phase der Neuprojektierung besteht in der Spezifizierung von einzelnen Operationen und Entscheidungen für jede Alternative, die jeweils unterschiedliche Reichweiten der Arbeitseinheit und damit unterschiedliche Kontrollbefugnisse einer Arbeitsgruppe vorsieht. Es wird die Zuweisung jeder einzelnen Entscheidung, wie sie die Rekonstruktion des Prozesses aufgedeckt hat, an die verschiedenen Arbeitseinheiten festgelegt.

Zwei Kriterien sind dabei ausschlaggebend:

- o das Kriterium unterschiedlicher Niveaus von Qualität/Komplexität von Arbeit. Betrachtet man die gesamte Arbeitsorganisation als in sich geschichtetes Entscheidungssystem, was bedeutet,

daß jede Entscheidungsebene den Bereich der Entscheidungsmöglichkeiten der jeweils darunterliegenden Ebene abgrenzt - unter Ausschluß produktionsstrategischer oder arbeitskräftepolitischer Entscheidungen (Erhöhung der Beschäftigtenzahl, technologische Veränderungen) - lassen sich "Niveaus der Qualität der Arbeit" i.S. dieses Entscheidungsaspektes unterscheiden.

- o das Kriterium der "Effizienz", verstanden als Folgewirkungen alternativer Allokationen von Arbeitsoperationen und Entscheidungen in den verschiedenen Arbeitsgruppen auf die Funktionsfähigkeit des Produktionsprozesses. Diese bezieht sich insbesondere auf die Bewältigung neuralgischer Punkte des Produktionsprozesses (interne und externe Störquellen). Effizienz wird in diesem Sinn mit der Kontrollkapazität und der Fähigkeit zur Beherrschung der Prozeßvariablen durch die Arbeitsgruppe kurzgeschlossen.

Die Überprüfung von eventuell wirksamen, unter gegebenen Bedingungen nicht überwindbaren technologischen oder ökonomischen Barrieren bildet die letzte Phase jeder Entscheidung über alternative Formen der Zuweisung von Operationen und Entscheidungen, was gleichzeitig zu entsprechenden Modifikationen eines Organisationsentwurfes führen kann.

Im Zuge dieser Überprüfung werden gleichzeitig die Folgewirkungen der organisatorischen Verortung einer Entscheidung auf prozeßexterne Entscheidungsinstanzen und Abläufe bewertet. Im Prinzip werden nur solche Entscheidungen an eine Arbeitseinheit zugewiesen, die sich ausschließlich auf den Bereich des ausgewählten Produktionsprozesses beziehen. Entscheidungen, die sich auch auf die Bedingungen von "externen Produktionsprozessen" beziehen - wie zum Beispiel Entscheidungen über die zeitliche Abfolge der periodischen Instandhaltung oder über die Ausführung von Arbeiten zur technischen Verbesserung der Anlagen in mehreren Produktionsbereichen -, werden an übergeordnete Stellen verwiesen.

(5) Die an die Formulierung von alternativen Organisationsentwürfen unmittelbar sich anschließende Phase besteht in der Bewertung der Alternativen. Auf Basis der Reichweite vertikaler und horizontaler Integrationen zwischen unterschiedlichen Arbeitsfunktionen lassen sich relative Vor- und Nachteile in einer zweifachen Perspektive unterscheiden:

- o der realen Möglichkeit nach, die vorherbestimmten Ziele bzw. angestrebten Verbesserungen des Experiments erfolgreich zu verwirklichen (Zunahme der Qualifikation und steigende Professionalität, Flexibilität des Einsatzes der Arbeitskraft, Verantwortlichkeit und soziale Kontrolle gegenüber den Erfordernissen des Produktionsprozesses etc.);
- o nach Kosteneffekten aufgrund von Folgewirkungen in Form möglicher Widerstände von seiten der mittleren und unteren Arbeitsvorgesetzten, von notwendigen Ausbildungszeiten, von Konflikten mit Produktionseinheiten, die dem Produktionsprozeß vor- oder nachgelagert sind.

Diese Analyse und daran anschließend erste Diskussionen und Verhandlungen auch innerhalb der Forschungsgruppe führten sukzessive zum Ausschluß jener beiden organisatorischen Entwürfe, die sozusagen am unteren Ende der Skala der Reichweite vertikaler und horizontaler Funktionsintegration mit entsprechend veränderten Kontrollbefugnissen stehen.

Die übrigen Alternativen dagegen wurden als aufeinanderfolgende, sukzessive zu realisierende Schritte konzipiert, nicht als wechselseitig sich ausschließende Modelle, bis hin zur Verwirklichung eines maximalen Modells, wonach praktisch alle betroffenen Funktionen des Produktionsprozesses mit Ausnahme der periodischen Instandhaltung in den Arbeitseinheiten des zur Neuorganisation anstehenden Produktionsprozesses integriert wären. Bis zum Moment der vollständigen Verwirklichung rechnet man in Anbetracht des technischen Arbeitsaufwands und der notwendigen Ausbildungsprozesse mit einer Dauer von maximal eineinhalb Jahren.

Wie an anderer Stelle ausführlicher dargestellt, umfaßt dieses Organisationsmodell die innerhalb einer Arbeitseinheit zu vollziehende Integration von Funktionen der Arbeitsausführung, der sofortigen Instandhaltung, der Anlagenüberprüfung, der Qualitätskontrolle des Produkts sowie der Produktionsprogrammierung, was die Veränderungen und Anpassungen im Bereich des "operativen Arbeitsprogramms" betrifft.

(6) Eine differenziertere Perzeption des Modells verlangt eine Darstellung der organisatorischen Implikationen in analytischen Begriffen, d.h. in Form der einzelnen, an die Arbeitseinheit zugewiesenen Entscheidungen.

Während das Modell in einer ziemlich traditionellen Form präsentiert wurde als Integration von Funktionen und Aktivitäten, ist es nach Ansicht der Forschungsgruppe der Entscheidungsaspekt, der die Neuartigkeit der angewandten Methodologie ausmacht. Deshalb soll im folgenden deutlich gemacht werden, inwiefern die Reprojektion des Produktionsprozesses nicht einfach eine bloße additive Aggregation von Aufgaben und Operationen, sondern eine "organische Verlagerung der Entscheidungsgewalt und Entscheidungsfähigkeit über den Produktionsprozeß" darstellt.

Im einzelnen handelt es sich um folgende, in der Arbeitseinheit integrierte Entscheidungsaggregate¹⁾:

1) Diese Auflistung stellt ein synthetisches Abbild dar, um eine Bewertung auch unabhängig von speziellen Kenntnissen der besonderen Technologie des Produktionsprozesses der Abteilungen zu ermöglichen.

(a) Entscheidungen innerhalb der unmittelbaren Produktionstätigkeiten:

Hier handelt es sich um Eingriffe in den Produktionsprozeß, die "bis jetzt" der Kompetenz der direkten Arbeitsvorgesetzten unterliegen:

- Entscheidungen über das Abstellen des laufenden Prozesses bzw. seine Wiederingangsetzung (mit den entsprechenden Ausführungsentscheidungen);
- Veränderungen der Bedingungen der einzuhaltenden technischen Vorgabenormen für den Fall von Störungen und Funktionsabweichungen im Prozeßablauf;
- Austausch (Ersatz) von einzelnen technischen Anlageteilen (periodisch oder routinemäßig geregelt);
- Regulierung und Anpassung der Bedienungsvorschriften anhand der Bewertung durch qualitative Produktkontrollen.

(b) Entscheidungen über das tägliche oder wöchentliche, sachlich-zeitliche, quantitativ-qualitative Produktionsprogramm (bisher in der Kompetenz einer prozeßexternen Stabsfunktion, die den direkten Arbeitsvorgesetzten zugewiesen wird):

- Programmänderungen (Reihenfolge der Erledigung von Arbeitsaufträgen aus Gründen technisch unzureichender Funktionsfähigkeit der Anlagen oder des Fehlens des notwendigen Materialeingangs);
- Überprüfung der erreichten, pro Arbeitsauftrag vorgesehenen Produktionsquantität;
- Planen und Zusammenstellen von Produktionsserien, verglichen mit den Kriterien der Arbeitsaufträge (z.B. im Fall von Ausschußproduktion oder Produktionsausfällen).

(c) Entscheidungen, den Einsatz der verfügbaren Arbeitskräfte zu organisieren:

- Entwurf und planmäßige Aufstellung von individuellen Rotationsplänen;
- Ausformulierung von Ausbildungsgängen;
- Zusammensetzung von Mannschaften, Verschiebungen zwischen den Schichten;
- Programmierung von Urlaub und Erholzeiten;

- Arbeitsverteilung pro Schicht.

(d) Entscheidungen der Qualitätskontrolle (bis jetzt wahrgenommen von spezifisch für die Aufsichtsfunktion über die Linie zuständigen Stellen, z.B. durch Techniker des Prüflabors):

- Erhebung, Bewertung und Lokalisierung der in jeweils vorhergehenden Arbeitsphasen entstandenen Defekte am anvisierten Produkt;
- Erhebung und Bewertung des Zustandes der beanspruchten Eigenschaften;
- Einteilung der Produkte nach Qualitätsgesichtspunkten;
- Vorschläge zur Veränderung der Fertigungsstandards.

(e) Entscheidungen über Reparatur und Instandhaltung:

Bewertung der Bedingungen der Funktionsfähigkeit der Anlagen; Bestimmung von Ort und Zeitpunkt der Überprüfungen, Festlegung besonderer Prüfungserfordernisse für einzelne Punkte der Anlage:

- Ausführungsbestimmungen der zu leistenden Arbeiten innerhalb der periodischen Instandhaltung;
- Anforderungen an Reparaturinterventionen für einzelne technische Störungen oder für eine generelle Überprüfung der Anlage;
- Anforderungen an Verschiebungen der periodischen Instandhaltung bzw. Veränderungen ihrer Aufteilung auf verschiedene Linien (innerhalb der Grenzen, die durch die für Reparaturaktivitäten verfügbare Arbeitszeit gesetzt sind);
- Bewertung der Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der Anlagen nach dem periodischen Stillstehen der Linie und eventuelle Anforderungen nach zusätzlichen Reparaturinterventionen;
- Vorschläge für die technische Veränderung einzelner Teile der Anlagen, um Reparaturanfälligkeit zu verringern;
- Verteilung von Arbeitsaufgaben der sofortigen Instandhaltung an eine oder mehrere Arbeitskräfte.

(f) Entscheidungen über die Materialzufuhr für die Bänder:

- Empfang, Lagerung, Überprüfung und Anforderung von zusätzlichen Lieferungen entsprechend der Form des notwendigen Arbeitsinputs (Arbeitsmaterial, Flüssigkeiten, Austauschteile);

- Bewertung der Fehlerhaftigkeit bzw. Unbrauchbarkeit der eintreffenden Materialien;
- Bewertung und Anforderung zusätzlicher technischer Ausrüstungen und Austauschstücke.

(7) Worin ist abschließend der substantielle Gehalt des neuen Organisationsmodells zu sehen?

Unter dem Aspekt der Kontrolle über den Produktionsprozeß ist das Modell darauf ausgerichtet, der jeweiligen Arbeitseinheit die Gestaltung und Veränderung eines großen Bereichs von Variablen des Produktionsprozesses zu ermöglichen (betreffend Anlagen, Arbeitspersonal, Arbeitsinputs und die verschiedenen, im Produktionsprozeß genutzten Ressourcen) sowie den Produktionsfluß durch einzu-richtende feedbacks mit den Kontrollfunktionen zu optimieren.

Die totale oder partielle Überführung der Kontrolle über solche Variablen ermöglicht die Regulierung der unterschiedlichen Produktionsstörungen und Standardabweichungen sowie die effizientere Steuerung der daraus sich ergebenden Anpassungsnotwendigkeiten. So läßt sich zum Beispiel der "programmierbare Teil des Absentismus" mit den Produktionsprogrammen abstimmen, die Produktionsprogramme ihrerseits mit dem jeweiligen Zustand der Funktionsfähigkeit der Anlagen, die Verteilung des Arbeitspersonals auf die verschiedenen Arbeitsplätze mit den wechselnden, u.U. spezifischen Produktionsanforderungen in den unterschiedlichen Phasen der Arbeitsvorbereitung, der Reparaturinterventionen etc.

Es handelt sich um Optimierungs- und Anpassungsleistungen, die in der ex ante gegebenen Situation unterschiedliche und "ad hoc" zu leistende Interventionen, Verhandlungen, Konfliktregulierungen etc. verlangen. Unter den gegebenen Bedingungen sind solche korrigierenden, die Funktionsfähigkeit der Linien wiederherstellenden Eingriffe kaum in Realzeiten planbar, insofern solche Eingriffe zwischen verschiedenen Kompetenzen zerstückelt sind.

Dies erklärt schließlich auch den Vorteil, nicht nur jene Arbeitsaktivitäten, die eng an die Durchführung des direkten Produktions-

prozesses geknüpft sind, zu dezentralisieren, sondern auch jene, sozusagen "lateralen" Aktivitäten der Vorbereitung, der Programmierung, der Materialzufuhr etc. Diese erweitern auf der einen Seite den Spielraum alternativer Aktivitäten, auf der anderen Seite machen sie die einzelnen Eingriffe in den Produktionsprozeß in Realzeiten möglich, und zwar im Vollzug der Überprüfung von Abweichungen und in Verbindung mit der Gesamtsituation der betreffenden Produktionseinheit. Gleichzeitig definiert diese Ausdehnung des Entscheidungsfeldes den möglichen Inhalt einer "professionalität", die nicht nur verstanden ist als funktionale oder spezialisierte Kompetenz, sondern als Steuerungs- und Beherrschungskapazität in bezug auf den Produktionsprozeß. Unterschiedliche Grade dieser Kapazität stellen unterschiedliche Momente und unterschiedliche Etappen einer professionellen Karriere dar.

5. Die betriebliche Interessenbilanz sowie die Effekte der Neuorganisation für die Arbeitskraft

a) Betriebliche Interessenbilanz

In der Perspektive des Betriebes stehen sich die folgenden mit der neuen Arbeitsorganisation verbundenen Vorteile bzw. Risiken gegenüber:

- Die Zunahme der Flexibilität Polyvalenz im Arbeitseinsatz bewirkt tendenziell eine Verringerung der Zahl der Arbeitskräfte, indem die Anlagenüberprüfung, die korrektive ad-hoc Reparatur sowie die Qualitätskontrolle keinen Vollzeit-Arbeitseinsatz verlangen; diese Aktivitäten können, wie es zum Teil schon geschieht, gleichzeitig mit jenen der Fertigung ausgeführt werden;
- die bisher dem Schichtführer vorbehaltene soziale bzw. disziplinarische Kontrolle über Absentismus, Arbeitsplatzwechsel etc. wird unmittelbar an die neue Arbeitsorganisationseinheit übergeben;
- es steigt die auf dem Ablauf des Produktionsprozesses aufbauende Integration zwischen den Arbeitsphasen sowie zwischen den Entscheidungssebenen und der notwendigen zeitlichen Fristigkeit der Entscheidungen, die heute übergeordneten Arbeitsplätzen zugeordnet sind, wobei sich diese zeitliche Integration aus der größeren Kenntnis der Prozeßvariablen in der Schlußphase des Prozesses ergibt, die rechtzeitige Anpassungsregulierungen des Produktionsprozesses erlaubt;
- es wird eine vollständige Rückkoppelung zwischen der konkreten Formung des Arbeitsgegenstandes durch die verschiedenen Fertigungsstufen mit der jeweils erreichten Qualität des Produktes erreicht;
- die dichtere Korrespondenz zwischen Produktionsplanung und Linie führt dazu, daß die Planungsvorgaben effektiver wirken, indem sich die Wartezeiten bis zum Eintreffen des Ausgangsmate-

rials bei Fehlbeständen im laufenden Prozeß verringern;

- o es verringern sich die Wartezeiten bis zur Intervention der "Sofortinstandhaltung";
- o die kollektive Verantwortlichkeit gegenüber den qualitativen Anforderungen an das Produkt sowie an den technischen Zustand der Anlagen steigt;
- o es verringern sich Dysfunktionen und Konflikte zwischen den Organisationseinheiten der Reparatur, der Produktionsplanung sowie der Qualitätskontrolle;
- o die neue Form der Arbeitsorganisation eignet sich als differenzierte Verhandlungsbasis mit den Organen der Arbeitervertretung. Allerdings verhält sich der Fabrikrat während des Experiments bemerkenswert passiv.

Gegenüber diesem Potential, welches das neue Organisationsmodell für die Befriedigung betrieblicher Interessen am Arbeitseinsatz enthält, lassen sich die Folgeprobleme horizontaler und vertikaler Integration wiederum synthetisch für das Insgesamt der einzelnen Umstellungsschritte bzw. Teile der Neuorganisation bestimmen:

- o Es steigt die Verhandlungsstärke bzw. das Verhandlungspotential der Arbeitsgruppe in der Auseinandersetzung mit den verschiedenen anderen betrieblichen Entscheidungs- oder Organisationsinstanzen;
- o auf der Ebene der Auseinandersetzung um betriebliche Eingruppierungsregelungen ergeben sich beachtliche Neuerungen durch die Tatsache der Existenz von Gruppenaufgaben;
- o möglicherweise steigen die Personalkosten, was sich aus der schnellen Erreichung höherer Lohnstufen ergibt. Demgegenüber können Kosteneinsparungen verwirklicht werden durch die stei-

gende soziale Selbstkontrolle in der Gruppe (Beispiel Absentismus);

- o man rechnet mit dem Widerstand der für "Qualität" und "Instandhaltung" zuständigen Arbeitskräfte, die sich von einem relativen Statusverlust bedroht sehen, was jedoch ein möglicher Anstieg der Professionalität und der Verdienstmöglichkeiten kompensieren kann;
- o die Ausbildungszeiten und Kosten werden ansteigen, was sich insbesondere aus der Notwendigkeit ergibt, daß die in der Linie eingesetzten Arbeitskräfte Kenntnisse über linienexterne Variable, und das heißt auch über mehrere Produktionsprozesse erhalten müssen;
- o es entsteht die Notwendigkeit, die gegenwärtig gehandhabten Kriterien der Erhebung und Bewertung der quantitativen und qualitativen Produktionsdaten (z.B. Kostenstandards) zu verändern;
- o die organisatorische Regelung der wechselseitigen Abstimmung zwischen der Linie und linienexternen Funktion führt dazu, daß anfänglich die Anpassungen sich verzögern;
- o was die Investitionskosten für dieses Reorganisationsmodell betrifft, so werden zwar keine substantiellen technologischen Veränderungen vorgesehen, abgesehen von einzelnen Verbesserungen der technischen Ausstattung oder der Zunahme von Reparatur- und Prüfinstrumenten; offen bleiben jedoch jene Kosten, die sich aus jenen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen ergeben, die vom Fabrikrat in den Verhandlungen über die organisatorischen Veränderungen für dringlich gehalten werden.

b) Effekte für die Arbeitskraft: ihre "neue Stellung" im Produktionsprozeß

Die geschilderte horizontale und vertikale Integration der verschiedenen bisher hierarchisch und/oder arbeitsteilig organisierten Funktionen läßt sich in ihrer Bedeutung für die "neue Rolle der Arbeitskraft im Produktionsprozeß" wie folgt charakterisieren:

(1) In der alten Organisationsform ist die Arbeitskraft die rein ausführende Instanz von detaillierten und vorweg festgelegten Instruktionen. Die Neuorganisation verleiht den Arbeitskräften erhebliche Eingriffsmöglichkeiten in bezug auf die Regulierung von Variabilitäten und Störungen im Produktionsprozeß.

Die Abgrenzung einer Arbeitsrolle auf der Basis von einer Anordnung der Arbeitsplätze, die aus technologischen Erfordernissen als notwendig starr definiert wird, wird überwunden mit Hilfe des Instruments der Rotation der Arbeitskräfte zwischen den einer Arbeitsgruppe zugeschriebenen Aufgaben.

Die Trennung zwischen rein körperlich-manuellen Operationen (Transformationsoperationen, einzelne Instandsetzungsoperationen etc.) und "intellektuellen" Operationen (Arbeitszuweisung, Programmierung, Qualitätskontrolle, Funktionsdiagnose etc.) wird innerhalb einer Gesamttätigkeit reintegriert, indem der Gruppe die globale Kontrolle über einen bestimmten Ausschnitt des Produktionsprozesses zugewiesen wird.

Innerhalb der neugeformten Arbeitstätigkeit einer Gruppe zeichnet sich eine neue Arbeiterfigur ab: die polyvalente kollektive Arbeitskraft, die sich nicht mehr auf einen bestimmten Arbeitsplatz oder eine bestimmte Aufgabenspezialisierung hin bezieht, sondern vielmehr auf die technisch-organisatorische Steuerung eines ganzen Ausschnittes des Produktionsprozesses; über die Interventionen in den direkten Produktionsprozeß hinaus wird die Arbeitskraft mit Hilfe entsprechender Rotationsverfahren mit Aufgaben der Vorbereitung, der Arbeitszuweisung, der Programmierung und der Überprüfung des Produktionsprozesses betraut.

Indem somit den neuen Gruppentätigkeiten mit "operativem Charakter" auch Operationen zugewiesen werden, die traditionellerweise Angestellten vorbehalten waren, muß die Bedeutung der Unterscheidung zwischen Arbeiterqualifikation und Angestelltenqualifikation an Gewicht verlieren, was gleichzeitig den Forderungen und entsprechend ratifizierten Kollektivverträgen nach einer Anwendung des Prinzips der Einheitseinstufung entspricht.

Darüber hinausgehende Folgewirkungen der Neuorganisation betreffen insbesondere die Rolle der mittleren und unteren Arbeitsvorgesetzten.

Die Krise dieser Arbeitsrolle, die für die Struktur der Arbeiterschaft eine herausragende Bedeutung hat, ist seit längerer Zeit hoch thematisiert. In Italien wurde die Ausübung reiner Kontrollaufgaben gegenüber ausführender Arbeit im Rahmen der generellen Krise der industriellen Beziehungen im Anschluß an den heißen Herbst 1969 immer häufiger in Frage gestellt und tatsächlich über weite Strecken faktisch unwirksam gemacht. Der unteren Vorgesetzten-Ebene verblieb "nur" eine Koordinierungsfunktion zwischen Arbeitsplätzen sowie eine Eingriffsfunktion in den Produktionsprozeß mit dem Charakter von Notmaßnahmen.

Die hier zur Diskussion stehende Neuorganisation macht nun auf der einen Seite diese Figur der unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten überflüssig, während die verbleibenden Koordinierungsfunktionen im Produktionsprozeß neu zu bestimmen sind. Im übrigen handelt es sich hierbei im wesentlichen um die Akzentuierung des kooperativen Charakters des Arbeitsprozesses, wie er schon vorher in mehr oder weniger improvisierender Form von den Arbeitskräften bestimmt war. Problematisch erscheint hierbei jedoch, ob die neue Koordinierungsfunktion der Arbeitsvorgesetzten auf die dazu notwendige Information "durch unten" zurückgreifen kann oder ob im Gegenteil die Arbeitskräfte der Linie auf Basis ihrer höheren Kontrollbefugnis über den Produktionsprozeß die Vorgesetztenpositionen durch eine Informationssperre ihrerseits weiter aushöhlen.

Die generellen Kriterien, auf deren Basis die Koordinierungsaufgaben abgewickelt werden können, lassen sich wie folgt unterscheiden:

- Ausschaltung von reinen Kontrollaufgaben auf der Ebene der ausführenden Arbeitstätigkeiten, die statt dessen mit den "operativen Aufgaben" verschmelzen, d.h. die Kontrolle wird auf dem Wege der Überprüfung der quantitativ-qualitativen Prozeßergebnisse ausgeübt und bezieht sich nicht auf die Arbeitsaktivitäten selbst;
- es steigt die Anzahl der Entscheidungen, die sich auf die Bestimmung der spezifischen Ziele der gesamten Produktionseinheit beziehen;
- es steigt die Initiative von seiten der Arbeitskraft, was die Verbesserung des Produktionsprozesses und technologisch-organisatorische Innovation betrifft;
- die Informationskanäle und der relative Informationsfluß werden systematisch geplant, so daß für jede Arbeitstätigkeit sämtliche notwendigen Informationen zur Erreichung der Arbeitsziele verfügbar sind.

Verschwindet so auf der einen Seite der disziplinarische Aspekt der Kontrollfunktion in den operativen Arbeitsaufgaben, so verlangt das neue Organisationsmodell auf der anderen Seite eine komplexe Koordinierung, die als Bindeglied zwischen der Gesamttätigkeit der Arbeitseinheit und externen Systemen wirksam wird, ohne jedoch dadurch in die der Arbeitseinheit zugestandenen Kompetenzen einzugreifen.

(2) Es lassen sich an dieser Stelle einige generelle Schlußfolgerungen über den Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation auf der einen und qualifikatorischer sowie lohnmäßiger Differenzierung der Arbeitskräfte auf der anderen Seite ziehen.

Generell steigt der Qualifikationsgrad sämtlicher betroffener Arbeitskräfte; dieser Qualifikationsanstieg erstreckt sich zumindest der Möglichkeit nach auch auf jene Arbeitsplätze, die gegenwärtig auf der fünften Bewertungsstufe eingruppiert sind. Ihre effektive qualifikatorische Kompetenz soll sich in einem höheren Lohn ausdrücken; dies bedeutet eine effektive Realisierung der Prinzipien des Systems der Einheitseinstufung und ein bewußtes Angehen des bisher kaum thematisierten Tabus der klassischen Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten, d.h. die Öffnung der sechsten Bewertungsstufe für den Arbeiterbereich.

Ein zentrales Ergebnis ist auch darin zu sehen, daß die verschiedenen Einstufungsebenen der Arbeitskräfte weder eine Funktion technologischer Erfordernisse sind, noch sich unmittelbar aus den faktisch bestehenden Unterschieden zwischen den in einem gegebenen Produktionsprozeß implizierten Anforderungen an unterschiedliches Arbeitsvermögen ergeben, sondern wesentlich bestimmt werden von den Machtbeziehungen zwischen Betrieb und Arbeitskraft, wie sie sich auf dem außer- und innerbetrieblichen Arbeitsmarkt in Form unterschiedlicher Verhandlungsmacht ausdrücken. Diese Feststellung ist allerdings zu differenzieren.

Einmal muß angemerkt werden, daß die hier in Betracht gezogene, im Produktionsprozeß vorherrschende Technologie eine relative Homogenisierung in bezug auf die Arbeitsanforderungen erlaubt; anders formuliert: Es gibt keine einschneidenden Brüche in bezug auf die abgeforderten Qualifikationen bei den verschiedenen Interventionen der Arbeitskraft in den Produktionsprozess. Dies gilt zumindest innerhalb der Ebene der direkten Arbeitsausführung, mit Ausnahme vielleicht der Steuerleute an den Ofenanlagen, wobei es sich allerdings aufgrund des erreichten Automatisierungsniveaus weniger um praktische und intellektuelle Spitzenqualifikationen handelt als vielmehr um eine Art genereller Verantwortlichkeit gegenüber einigen zentralen Steuerungsparametern des Produktionsprozesses: die Einhaltung von qualitativ-quantitativen Produktionsstandards sowie entsprechende eigenständige und folgenreiche Reaktionsfähigkeit gegenüber Normabweichungen im Arbeitsmaterial sowie teilweise in bezug auf personelle Umdispositionen

aufgrund von Absentismus oder anderen Gründen von Leistungsausfall. Was die übrigen ausführenden Arbeitsoperationen betrifft, ist es allerdings schwierig, darüber zu befinden, ob deren relativ homogenes Niveau objektiven technologischen Bedingungen unterliegt oder auf die Tatsache der bisher bereits informell innerhalb der Arbeitskräfte praktizierten Rotation durch eingespielte Gruppenbeziehungen und entsprechende Arbeitserfahrungen zurückzuführen ist.

Hierzu gehört, daß Eingriffe der technischen Abteilungsleitung in dem entsprechenden Abschnitt des Produktionsprozesses ausgesprochen selten sind. Die Arbeitskräfte sind daran gewöhnt, den täglichen Produktionsablauf selber beherrschen zu müssen und von entsprechenden Lerneffekten zu profitieren. Dasselbe gilt für die sog. "lateralen" Arbeitsoperationen: Die relative Selbständigkeit in der Arbeitsausführung hat es den Arbeitskräften im Laufe der Zeit ermöglicht, sukzessive zum Beispiel kleinere Reparaturarbeiten und Qualitätskontrollen bzw. -entscheidungen zu übernehmen.

In technologischer Perspektive ist es darüber hinaus zweifellos wichtig, daß der entsprechende Produktionsabschnitt eine relativ abgeschlossene, mit vorgeschalteten Prozeßsegmenten zumindest nicht unmittelbar interdependente Produktionsphase darstellt. Dies wird noch durch die geschilderten Maßnahmen einer vergrößerten Lagerhaltung "an Ort und Stelle" unterstrichen. Dazu gehört weiter, daß die technologische Ausstattung der vier Bänder im Produktionsprozeß im Prinzip unter Arbeitseinsatzperspektiven identisch ist. Ferner sind in der technischen Planung des Betriebes keine innovatorischen Sprünge vorgesehen, die ein Veralten und einen Verlust der eingesetzten Qualifikationen bedeuten würden.

Insgesamt ist wohl die Schlußfolgerung begründet, daß das im vorliegenden Reorganisationsfall zum Zuge kommende gewerkschaftliche Prinzip der "Einheitseinstufung" zwischen Arbeitern und Angestellten die praktische Einlösung objektiver Voraussetzungen des Arbeitsmarktes, d.h. seiner Machtrelationen darstellt, ohne dabei auf technologische Barrieren zu stoßen. Der Herrschaftsaspekt

der Neuorganisation, konkret: die faktische Integration von anordnenden, dispositiven, kontrollierenden Arbeitsoperationen mit denen des direkten Produktionsprozesses wird in Übereinstimmung gebracht mit einer strukturellen Entwicklung des Arbeitsmarktes, wobei die Spielräume der Technologie ausgeschöpft werden.

Die Existenz von traditionell sechs Einstufungsebenen - immer bezogen auf die Arbeitspositionen unterhalb der Ebene der leitenden Angestellten - scheint mit den effektiv existierenden Differenzierungen der Positionshierarchie, bezogen auf die Erfordernisse des Produktionsprozesses, zu korrespondieren. Es lassen sich im gegebenen Fall sechs hierarchisch angeordnete Funktionsebenen unterscheiden:

- o die Ebene der Bestimmung der generellen Struktur und Anlage des Produktionsprozesses (seines Layouts),
- o die Spezifizierung der Arbeitsziele der Produktionseinheit,
- o die Optimierung des Einsatzes und der Verwendung der Ressourcen, die diesem Produktionsabschnitt zur Erreichung der vorbestimmten Arbeitsziele zugewiesen sind,
- o die Spezifizierung der Modalität der Arbeitsausführung (die Bestimmung des Ausführungsstandards),
- o die jeweilige Anpassung der Form der Arbeitsausführung an variable Produktionsprogramme und Variabilitäten des Produktionsprozesses und schließlich
- o die Funktionsebene der reinen Arbeitsausführung (wobei innerhalb jeder Ebene weitere Differenzierungen in bezug auf die je konkrete Komplexität der notwendigen Arbeitsoperationen notwendig sind).

Spekulativ und als Tendenzaussage ist es nicht übertrieben, wenn man die Dynamik des neuen Organisationsmodells darin sieht, eine Form der Arbeitskräftestruktur zu ermöglichen, die nurmehr drei

hierarchische Ebenen nach ihrem unterschiedlichen Einflußgrad auf den Produktionsprozeß unterscheidet:

- o die Ebene der Koordinierung des Produktionsprozesses mit den übergeordneten betrieblichen Produktions-, Markt- und Investitionsinteressen sowie mit der gesamtbetrieblichen Arbeitskräftepolitik (Arbeitseinsatz, Gestaltung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes, betriebliche Ausbildungsmaßnahmen etc.);
- o die Ebene der Optimierung der Verwendung der verfügbaren Ressourcen in Funktion vorgegebener Resultate des Produktionsprozesses und schließlich
- o die Ebene der Regulierung und Ausführung des direkten, primären Produktionsprozesses.

In der Perspektive der betrieblichen Entwicklung, d.h. der je neuen Bewältigung von variablen Verwertungsbedingungen, enthält die neue Organisationsform die Möglichkeit, daß die professionelle Entwicklung der Arbeitskräfte und infolgedessen ihr Aufstieg in höhere Lohnstufen eine konkrete, auf den Arbeitsprozeß und seine Anforderungen direkt bezogene Bedeutung besitzt, sich die politisch durchgesetzte und strukturell begründete Höherbewertung der Arbeitskräfte in deren faktischer Fähigkeit der Kontrolle über den Produktionsprozeß materialisieren.

Auf der Basis der neuen Arbeitsorganisationsform wird also tendenziell das betriebliche Problem gelöst, sich auf der einen Seite konfrontiert zu sehen mit formal-vertraglich definierten Qualifikationsebenen, ohne auf der anderen Seite über Kriterien über die effektive Fähigkeit der Arbeitskräfte in termini der Bewältigung von Arbeitsanforderungen innerhalb des Produktionsprozesses zu verfügen. Zweifelsohne wird dabei der positive Effekt der neuen Arbeitsorganisation im Sinne eines betrieblichen Kontrollinstrumentes über die Fähigkeiten der eingesetzten Arbeitskraft und die Formen ihrer Ausschöpfung durch die kontinuierliche Entwicklung der durchschnittlichen Schulbildung der Arbeitskräfte unterstützt.

Dies reduziert die mit der theoretischen Ausbildung der Arbeitskräfte verbundenen Probleme beträchtlich. Die neue Arbeitsorganisationsform dient nicht zuletzt der Ausschöpfung von gegenwärtig nicht genutzten technisch-organisatorischen Fähigkeiten der Arbeitskräfte.

Entsprechend verringern sich die Schwierigkeiten ihrer praktischen Ausbildung auf der Basis eines adäquaten Rotationsprogramms zwischen den verschiedenen Arbeitsplätzen. Dies gilt insbesondere in dem Sinn, daß dieses Rotationsprogramm von den innerhalb einer Arbeitsgruppe betroffenen Arbeitskräften selbst definiert und durchgeführt wird, was bedeutet, daß sich die Rotationen auf den spezifischen Lernbedarf einzelner Individuen beziehen. Problematisch bleibt es dabei höchstens, individuelle Differenzen bei diesem Lernbedarf und den tarifvertraglich vorgesehenen Mobilitätsprozeß miteinander in Übereinstimmung zu bringen.

6. Äußere Widerstände und immanente Probleme bei der Realisierung der neuen Arbeitsorganisation

Der 1976 zur Ratifizierung anstehende Betriebstarifvertrag, der die Weichen stellen sollte für die offizielle Umsetzung des Modells in die Praxis des Kaltwalzwerkes von Terni, kam zunächst nicht zustande. Da allerdings der zuständige Produktionsleiter die organisatorischen Neuerungen stark befürwortete, wurden Schritt für Schritt informelle Realisierungsschritte unternommen. Als dann schließlich in der Tarifrunde 1979/80 de facto abgeschlossen wurde, sanktionierte dieser Vertrag "nur noch" die inzwischen eingetretenen Veränderungen, mit einer wichtigen Neuerung: Erst jetzt wurde es möglich, die durch die neue Arbeitsorganisation als erreichbar vorgesehene 6. Stufe im System der Einheitseinstufung praktisch den betroffenen Arbeitskräften zu eröffnen. Dahinter verbirgt sich auch der eigentliche Grund, aus dem das "Projekt Terni" jahrelang politisch blockiert wurde: Auf zentraler Gewerkschaftsebene der FLM verhinderte der Konflikt zwischen Gegnern und Befürwortern der Einführung der 6. Stufe für gewerbliche Arbeitnehmer, daß den betrieblichen Gewerkschaftsorganen grünes Licht gegeben wurde. Diese wurden vielmehr "zurückgepfiffen", was den staatlichen (und

d.h. in Italien immer auch parteilichen) Arbeitgebervertretern auf der Ebene der Holding, die nicht noch mehr Öl ins Feuer der schwelenden Dauerkrise des Werkes gießen wollten, nur recht sein konnte.

Die Verschmelzung zwischen dispositiven und kontrollierenden Arbeitsoperationen mit denen des direkten Produktionsprozesses stößt dort auf massiven Widerstand der Arbeitgeberverbände, wo diese auch de facto die Barriere brechen würde, die nach wie vor zwischen der Bewertung von Arbeiter- und Angestelltenaktivitäten besteht. Konkret: Die Einheitsbewertung funktioniert bis zu einer bestimmten Stufe; die darüberliegenden Qualifikations- und Entlohnungsebenen bleiben den Angestellten vorbehalten. Auch nur die geringste Befürchtung, ein Experiment in der staatlichen italienischen Stahlindustrie könnte Signalcharakter für die Durchbrechung dieses Prinzips erlangen, muß derartige Widerstände provozieren, daß gar nicht mehr verhandelt wird.

Erst als dann die CGIL offen dazu übergang bzw. unter dem Druck von Mitgliederinteressen dazu übergehen mußte, eine neue Lohn-differenzierung nach oben zu vertreten und abzuweichen von der extrem egalitären Linie der Vorjahre, waren die entsprechenden Betriebstarifverträge, die die Einführung der 6. Stufe vorsehen, auch abschließbar, zumal von Betriebsseite sich kein entscheidender Widerstand artikulierte, man im Gegenteil an der engen betrieblichen Bindung von Spezialqualifikationen interessiert war.

Die Gewerkschaften werden bereits seit 1974/75 aus dem Verhandlungsfeld der Arbeitsorganisation abgedrängt und sind immer mehr gezwungen, sich den Problemen der Beschäftigung und der Arbeitskosten zuzuwenden, deren Rückbindung an die Veränderungen von Formen der Arbeitsorganisation nicht gelingt. Sie mußten seit 1976 den Abbau von einigen Lohnautomatismen hinnehmen, um überhaupt den Rücken frei zu bekommen für Verhandlungen an der Front der Beschäftigung und der Investitionen. In dieser Situation wäre gewerkschaftlicher Druck auf ein neues Arbeitsorganisationsmodell in seinen ökonomisch und sozial prekären Folgewirkungen politisch gefährlich gewesen.

Im übrigen erweist sich bei der Verhandlung einer neuen Form von Arbeitsorganisation die gewerkschaftliche Haltung als ambivalent: Hochthematisiert als Konfliktfeld auf der einen Seite und die Ablehnung auf der anderen, bei der Neugestaltung in Verantwortung gezogen zu werden gegenüber betrieblichen Entscheidungen, bewirken in der Praxis ein geschwächtes Initiativpotential. Und zumindest im vorliegenden Fall konnte sich die Basis gegenüber der zögernden gewerkschaftlichen Entscheidungszentrale nicht "autonom" durchsetzen.

Darüber hinaus gibt es begründbare Annahmen dafür, daß das Lohn- bzw. Einstufungsargument nur die Spitze eines Eisberges darstellte, unter der sich äußere Widerstände gegen die Realisierung arbeitsorganisatorischer Veränderungen, aber auch immanente Probleme ihrer Konzeption verbargen, die nur langsam und keineswegs in eindeutiger Richtung überwunden werden.

Wenn bei der gesamten Lektüre des Umstellungsfalles "Terni" der Eindruck entsteht, daß letztlich nicht klar wird, ob und wann was verändert wird, entspricht dies den Tatsachen. Der Hauptgrund dafür liegt darin, daß es offensichtlich sowohl der Gewerkschaft wie dem Betrieb gelungen ist, sich auf "Veränderungen" zu einigen und dies gleichzeitig nach außen zu verschleiern. So konnten beide ihr Gesicht wahren, ohne in Beweispflicht zu gelangen. Schließlich ist zu vermuten, daß auch die wissenschaftliche Begleitforschung - die schlecht für viel Geld wenig Effekte zugestehen kann - mittragender Teil dieses Verschleierungskonsenses war.

(1) Bereits zum Zeitpunkt, als das zur Realisierung anstehende Modell auf der Ebene der Betriebsleitung diskutiert wurde, ließen sich die folgenden grundsätzlichen Formen möglichen Widerstandes und seine Verschleppung bzw. Blockierung absehen:

- o Eine "ideologisch" orientierte Abwehr durch einen begründbaren betrieblichen Konservatismus wirkt als Herausforderung gegenüber traditionellen Überzeugungen bei der Auseinandersetzung zwischen Betrieb und Arbeitskraft, wonach arbeitsorganisatorische Regelungen und Veränderungen, "die Art und Weise, wie produziert wird", ausschließlich der betrieblichen Entscheidungsgewalt vorbehalten werden.

Konkret artikuliert sich dieser Widerstand in dem Konflikt, der sich aus der projektierten Zuweisung bestimmter, bisher separat organisierter Funktionen an die neu konzipierte Arbeitseinheit ergab. Insbesondere handelte es sich um Bedenken gegenüber einer Integration der "Programmierungs- und Qualitätsentscheidungen" mit dem Arbeitsablauf der unmittelbaren Fertigung. Die beratenden Experten lösen diesen Konflikt, indem sie ihn "technisieren": Sie suchen in Einzelverhandlungen mit verschiedenen Funktionsbereichen die konkrete Form festzulegen, in der die Beziehung zwischen den betreffenden betrieblichen Stellen geregelt werden kann.

- o Ein "rationaler" Widerstand, der die Befürchtung reflektiert, das Aktionsfeld traditioneller betrieblicher Instrumente zur Gestaltung des Produktionsprozesses und des Arbeitseinsatzes (quantitativ-qualitative Festlegung von Produktionsstandards, tägliche Disposition über die Produktionsfaktoren, die konkreten Vorschriften der Arbeitsausführung etc.) könnte sich dadurch verengen, daß alternative organisatorische Lösungsformen, die "objektiven" Erfordernissen entsprechen, nicht mehr verfügbar sind. So sind z.B. bestimmte, aus Produktivitäts- oder Marktgründen erforderliche Formen der Arbeitsintensivierung (Bestimmung der zeitlichen Struktur der Arbeitsoperationen, Umbesetzung zwischen Arbeitsplätzen) nicht mehr ungebrochen bzw.

nur noch mit dem Risiko einer blockierenden Reaktion der Arbeitskräfte durchsetzbar.

(2) Die Reorganisation der Abteilung sieht die Zuweisung einiger Aufgaben der mittleren Vorgesetzten, insbesondere der direkten Arbeitsvorgesetzten an die sogenannte "operative" Aufgabengruppe vor (z.B. Verschiebung von Koordinierungsaufgaben Richtung Linie). Deshalb wird gleich zu Beginn der Umstellungsphase eine Informations- und Ausbildungsphase eingeschaltet, wodurch die betroffenen und interessierten Arbeitskräfte sich auf ihre neue Arbeitsrolle hin orientieren können. Was von nahezu allen organisatorischen Experimenten bekannt ist, hat sich auch im vorliegenden Fall als ein neuralgischer Punkt herausgestellt: der Widerstand der direkten, unteren Arbeitsvorgesetzten (Schichtführer) gegenüber den Innovationen. Was sich jedoch in der Perspektive des Personalmanagements und zum Teil auch der Stabsabteilung "Arbeitsorganisation" als psychologische Barriere in Form mangelnder Anpassungsbereitschaft darstellt, erweist sich bei einer genaueren Analyse als Konflikt zwischen der betrieblichen Bereitschaft, auf der einen Seite den Einflußgrad der ausführenden Schicht der Arbeitskräfte über den Produktionsprozeß auszudehnen und dem Widerstand auf der anderen Seite, der sich dagegen formiert, von dem betrieblichen Vorrecht zur Disziplinierung der Arbeitskräfte abzurücken.

In der Person der direkten Arbeitsvorgesetzten manifestiert sich dieser Konflikt konkret als Unmöglichkeit, die Grenze zu ziehen zwischen dem Spielraum, innerhalb dessen die Arbeitsgruppe "Sachentscheidungen" über den Produktionsprozeß treffen kann und dem Punkt, wo direkte Arbeitsvorgesetzte als Repräsentant betrieblicher Herrschaftsbefugnisse den Kompetenzbereich der Arbeitsgruppen abschneiden müssen. Dafür muß wiederum eine neue, gegenwärtig nicht vorhandene "sachliche", auf den Produktionsprozeß und seine Erfordernisse bezogene Legitimationsgrundlage gefunden werden. Entweder das betriebliche Herrschaftssystem ist auf seine, auch personelle Präsenz auf der Ebene der unmittelbaren Arbeitsausführung angewiesen; dann wird die von der Neuorganisation implizierte Enthierarchisierung der Entscheidungsstruktur in sich wider-

sprüchlich oder aber diese erweisen sich unter der Perspektive der Beherrschung des Produktionsprozesses durch die Arbeitskraft selbst als effizient, was dann schnell das Folgeproblem produzieren kann, das hierarchische Prinzip überhaupt in Frage zu stellen.

(3) Unmittelbar einleuchtend ist darüber hinaus die Schwierigkeit, die aus einer ablehnenden Haltung bestimmter Kategorien von Arbeitskräften resultiert. Jene Gruppe von Arbeitskräften mit einer vergleichsweise hohen Spezialisierung ihrer Qualifikation oder in Besitz von berufsfachlichen Qualifikationen mit traditionell hohem Prestigegehalt finden es tendenziell unzumutbar bzw. entwertend, wenn sie - sei es auch für nur begrenzte Zeitintervalle - solche Arbeitsaufgaben durchführen müssen, denen eine niedrigere "Qualität", verglichen mit ihrer aktuellen Arbeitstätigkeit, zugeschrieben wird, auch wenn dies ausgeglichen werden kann durch die Ausführung von Aufgaben, die ihnen einen höheren Grad an Autonomie und Entscheidungsmacht über den Produktionsprozeß einbringt. Auch in diesem Fall ist die Realisierung der Neuorganisation von hierarchischen Eingriffen des Betriebes abhängig, die tendenziell, wenn sich der Betrieb nicht aus der Erhaltung von relativ privilegierten Arbeitstätigkeiten andere, herrschaftsstabilisierende Effekte verspricht, Privilegien abbaut. Beide Formen des Vorgehens, Abbau von Privilegien und ihre wie immer auch verschleierte Erhaltung verschleppen oder verzerren den konkreten Fortgang der organisatorischen Umstellung.

(4) Was die direkte Beteiligung der betroffenen Arbeitskräfte an Konzeption und konkreter Umsetzung der Neuorganisation betrifft, so hatte der Projektentwurf die kontinuierliche und intensive Einschaltung der einzelnen Arbeitskraft vorgesehen. Dies sollte sich auf alle entscheidenden Etappen der Reorganisation erstrecken: Erhebung und Beschreibung der Arbeitsoperationen, Entwurf eines Flußdiagramms des Produktionsprozesses, Konstruktion der Größe und Abgrenzung von Arbeitseinheiten, Wahl und inhaltliche Bestimmung der Kriterien der Neuprojektion, Ermittlung der Hindernisse, Bewertung der Konsequenzen der neuen Organisationsform insbesondere in bezug auf die Veränderungen der Arbeitsqualität.

De facto reduzierte sich die Teilnahme auf die Erhebungsphase und die Verifizierung des Flußdiagramms. Worauf diese Einschränkung gegenüber dem eigenen Anspruch zurückzuführen ist, läßt sich nur mit Schwierigkeit ausmachen.

Die "offizielle" Begründung der Gewerkschaftsvertreter geht dahin, daß ein historisch und strukturell bedingtes Mißtrauen der Arbeiterschaft gerade in bezug auf organisatorische Maßnahmen des Betriebes eine aktive Beteiligung verhindert, weil damit gleichzeitig eine prinzipiell abgelehnte Mitverantwortung gegenüber betrieblichen Versuchen verbunden wäre, die Nutzung der Arbeitskraft durch neue Organisationsformen ihres Einsatzes auszuweiten, zu intensivieren, flexibler zu gestalten. Die Orientierungen der Arbeitskraft gegenüber dem Produktionsprozeß würden auf einer "spontanen Auseinandersetzung" aufbauen, die sich auf unmittelbare Wahrnehmung von Produkt und Maschine bezieht und zu Beurteilungen auf Basis gewonnener Erfahrung führten. Demgegenüber sei die berufliche und betriebliche Sozialisation der Techniker, die eine "abstrakte und konzeptionelle" Erfassung des Produktionsprozesses begünstige, eine adäquatere Voraussetzung für die direkte Beteiligung an Konzeption und Erprobung organisatorischer Alternativen.

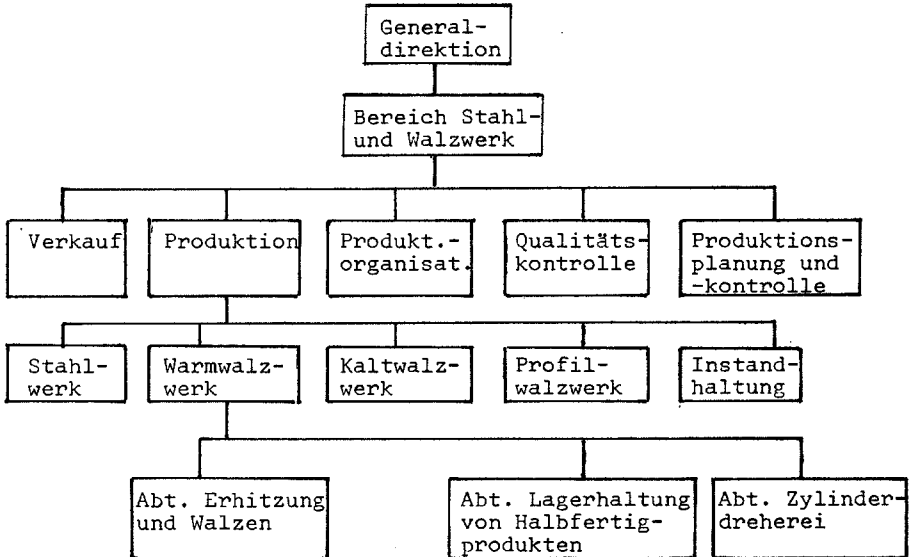
(5) Rekapituliert man im Telegrammstil die zentralen Kriterien, an denen sich die Konzeption einer neuen Organisationsform in einem bestimmten betrieblichen Produktionsprozeß orientiert - der weder statische noch deterministische Charakter von Arbeitsorganisationsmodellen, die Bedeutung, die der Entscheidungsbefugnis von einzelnen oder von Gruppen zugeschrieben wird, das Gewicht, das man der Anerkennung des "organischen, kollektiven" Charakters der Arbeit beimißt (was nichts zu tun hat mit einem "Handwerkermodell") -, wird klar, daß es sich auf keinen Fall um einen einfachen Austausch eines alten Organisationsmodelles durch ein neues durch einen einmaligen Kraftakt handeln kann. Dies ist zum Beispiel schon deswegen unrealistisch, weil im historischen Prozeß der Auseinandersetzung mit überlieferten organisatorischen Zwängen, in der Konfrontation mit neuen ökonomischen und politi-

schen Bedingungen, Momente der Aufhebung dieser Zwänge geschaffen wurden, die in einem neuen Konzept immer wieder neu berücksichtigt werden müssen.

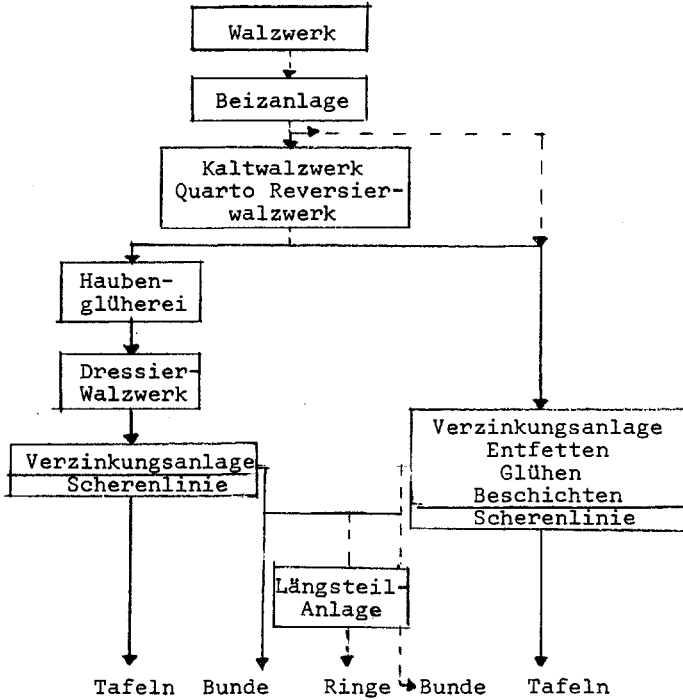
Die Banalität dieser Feststellung verweist aber gleichzeitig auf ein kritisches Moment im Selbstverständnis der "Vertreter" der neuen Konzeption: Auf der einen Seite respektiert man, praktisch als Voraussetzung der intendierten Innovation, die vorhandene Fähigkeit der Arbeitskraft, im Produktionsprozeß auftauchende Probleme auch gegen vorhandene organisatorische Barrieren initiativ und autonom zu lösen. Auf der anderen Seite verweist man kontinuierlich und mit großem Nachdruck auf die Neuartigkeit und die damit verbundene Umsetzungsschwierigkeit der Neukonzeption in die Produktionsrealität. Solche Schwierigkeiten aber werden nicht auf ihre Quellen hin - schließt man die "Unfähigkeit" der Arbeitskräfte zumindest als zentrale Ursache aus - systematisch ermittelt. Die gefundene Form der Veränderung der Arbeitsorganisation wird insgesamt für "situationsadäquat" gehalten in einem historisch-politischen und strukturellen Sinn sowie bezogen auf die spezifische Bedingungskonstellation des Betriebs. Trotzdem sieht man sich mit Widerstand konfrontiert, dessen Erklärung dann sehr schnell auf die Bewußtseins ebene verschoben wird und dessen Lösung man zu technisieren versucht.

Hinter dieser eher oberflächlichen Erklärung bzw. Kritik sind eine Reihe von offenen Problemen und Unklarheiten in den zentralen begrifflichen Instrumenten bzw. Kriterien selbst zu vermuten. Erinnerung sei an die Konzepte der "Arbeitseinheit", der "Entscheidungsgewalt" über den Produktionsprozeß, der "betrieblichen Effizienz" etc. Im Prinzip handelt es sich um den Konflikt, die Effizienz des Produktionsprozesses im Sinne seiner höheren und kontinuierlicheren Auslastung zu steigern und die dabei provozierten Herrschaftsprobleme den betroffenen Arbeitskräften nicht transparent zu machen, sondern sie wiederum innerhalb des Modells mit "zuständigen" betrieblichen Experten durch Lösungen "Schritt für Schritt" anzugehen. Konkretes Beispiel hierfür: Im Verlauf der Prozeßanalyse und der darauf aufbauenden Modellentwicklung ergibt

sich, daß eine innerbetriebliche Dienstleistungsstelle "Qualitätsüberprüfung" sich als praktisch funktionslos erweist, weil die entsprechenden Prüfarbeiten bereits von der Linie wahrgenommen wurden. Die Lösung besteht darin, durch die "Erfindung" neuer Prüfungsaufgaben eine neue Kompetenzverteilung zwischen Linie und betrieblicher Dienstleistungsstelle zu ermöglichen, wobei diese Erfindung unter dem Effizienzkriterium nicht automatisch sinnlos sein muß.

Anlagen zum Fall TerniAnlage 1: Organigramm des Werkes Terni

Der Materialfluß im Bereich der neuen Arbeitsorganisation



Anlage 2: Kaltwalzwerke (vgl. Fischer 1972)

Für die Entwicklung der Kaltwalzerei waren im wesentlichen folgende Gründe bestimmend:

- a) Unterhalb bestimmter Dicken setzt beim Warmwalzen eine zu rasche Abkühlung des Bandes oder Bleches ein. Die auf Warmwalzwerken erreichbaren Mindestdicken sind dabei abhängig von der Bauart der Walzenstraße, der Walzgutanalyse und der Bandbreite. Im allgemeinen können 1 - 1,5 mm Dicke im Warmwalzwerk kaum unterschritten werden.
- b) Durch die fest haftende Zunderschicht und die damit verbundene große Reibung zwischen Walze und Walzgut wird ein weiteres Warmwalzen unzweckmäßig und unwirtschaftlich. Ferner wird dieser Zunder eingewalzt (Qualitätsmangel) und zerstört gleichzeitig die Oberfläche der Walzen.
- c) Nach Entfernung des Walzenzunders kann beim Kaltwalzen eine zunderfreie, glatte, blanke und porenfreie Oberfläche erzielt werden. Wird eine solche verlangt, werden bei Bändern, deren Dicke im Walzprozeß noch gut erreicht werden könnte, die letzten Stichabnahmen nach vorheriger Entfernung des Zunders kalt vorgenommen.
- d) Durch Kaltwalzen können die Festigkeitseigenschaften der Bänder oder Bleche so gesteuert werden, daß sie den Anforderungen in den verschiedensten Verwendungszwecken entsprechen. In Verbindung mit einer an den Walzprozeß anschließenden rekristallisierenden Glühung kann dem kaltgewalzten Bandstahl höchste Tiefziehgüte verliehen werden.

Besonders in den letzten Jahren erfolgt das Kaltwalzen von Stahl und Nichteisenmetallen vorwiegend in Bandform. Im gleichen Maße haben die früher gebrauchten Walzwerke zum Auswalzen von Blechen an Bedeutung verloren. Neben walztechnischen Gründen waren es in der Hauptsache Forderungen der Wirtschaftlichkeit, die diese Entwicklung bedingten. Die Herstellung von versandfertigen Bändern oder Blechtafeln aus Warmband erfolgt im allgemeinen in folgenden Bearbeitungsstufen:

Beizen, Kaltwalzen, Glühen, Dressieren und Veredelung der Bänder durch Verzinnen, Verzinken, Lackieren, Kunststoffbeschichten, Längs- und Querteilen, Sortieren, Stapeln und Wiegen.

Anlage 3: Der Umwandlungsprozeß im Kaltwalzwerk

3.1 Es lassen sich folgende Hauptphasen unterscheiden:

3.1.1 Entkohlen, Glühen und Isolierung. Der Prozeß besteht im einzelnen aus:

- Spulentransport bis zur dafür vorgesehenen Wiege;
- Anbringung der Spule auf Abwickelhaspel;
- Scheren (Kopf-Ende);
- Schweißung (mit der vorgehenden Spule);
- Bandsäuberung (mittels Bürsten und/oder Abbrennen des auf der Bandoberfläche befindlichen Öls);
- Entkohlen (Veränderung der chemischen Zusammensetzung des Bandes, mit Verminderung des Kohlenstoffgehaltes);
- Glühen im Ofen;
- Abkühlen;
- Isolierung im Becken;
- Ofentrocknung;
- Scheren (Trennung der angrenzenden Spulen);
- Haspelwicklung;
- Kippen und Abgang von der Linie;
- Wiegung und Lagerung.

3.1.2 Entkohlen und Glühen. Der Prozeß wickelt sich wie bei 3.1.1 ab - außer der Isolierung und Trocknung, die nicht vorgenommen werden.

3.1.3 Isolierung¹⁾. Sie besteht aus:

- Spulentransport bis zur dafür vorgesehenen Wiege;
- Anbringung auf Abwickelhaspel;
- Scheren;
- Schweißung;
- Isolierung im Becken;
- Ofentrocknung;
- Kühlung;
- Haspelwicklung;
- Transport;
- Wiegung und Lagerung.

Der Betrieb der Anlage verläuft wie folgt:

Nachdem die Rolle angelangt ist, wird die gewählte Linie gespeist; die Rolle wird auf eine Ebene mit Walzen gelegt, dann auf den Haspel gegeben, wo die Abwicklung beginnt; das Band wird am Kopf abgeschnitten und danach an das vorhergehende Band geschweißt. Diese Operationen werden von dem zuständigen Bedienungsmann beim

1) Dieser Produktionsprozeß folgt normalerweise jenem von 3.1.2 nach der Ermittlung der relativen Qualitätsversuche; die beiden Prozesse werden an zwei verschiedenen Anlagen ausgeführt.

Eingang ausgeführt. In der Anlage folgen sodann zwei Krümmungen (die die Speisung ohne Geschwindigkeitsverlust ermöglichen), danach die Spannungsmittnehmer, die Warmwasserbürstenmaschinen (die zur Bandsäuberung dienen), der Ölbrenner (das Öl, das auf dem Walzenband bleibt). Es folgt der elektrische Ofen für das Entkohlen und das Glühen; er besteht aus 6 Zonen für das Entkohlen und aus 2 Zonen für das Glühen: ein Scheider trennt das Entkohlen (neutrale, feuchte Umgebung) von dem Glühen (trockene Umgebung); er ist höhenregulierbar. Der Ofensteuermann bringt durch die relativen Steuerungen die Temperatur, den Druck (bei dem Glühen ist der Druck höher als beim Entkohlen), die Atmosphäre (durch Gaszufuhr, durch Anfeuchter in der Entkohlungszone) auf Standardwerte, die von der Qualitätsabteilung festgelegt werden, indem die erzielten Werte auf den dafür vorgesehenen Instrumenten abgelesen werden. Diese Werte müssen insgesamt einen Feuchtigkeitsgrad (Taupunkt) gleichmäßig in den verschiedenen Zonen der Anlage aufweisen. Zu diesem Zweck kann es erforderlich sein, z.B. mit dem bleeder (Atmosphären-Abzugsrohr mit Regulierungsventil) oder dem Scheider oder (seltener) dem Gasfluß oder der Ausgangstür zu regulieren.

Die ausgeführten Regulierungen verändern sich von Fall zu Fall, sie sind nicht von operativen Vorschriften vorgesehen; die verschiedenen Steuerleute handeln unterschiedlich, je nach ihrer eigenen Erfahrung. Danach folgt eine Zone, in der das Band abgekühlt wird, und zwar mit Wasserschlängen auf der Ober- und Unterseite, die je nach notwendiger Kühlung regulierbar sind (für Materialien und Geschwindigkeit), und danach mit Klimatisator (Ventilator).

Es folgt die Isolierungszone. Das erste Becken enthält Wasser zur Abkühlung bis zum Erreichen der notwendigen Temperatur (mit einer Rolle am Eingang und zwei Rollen, Wringer, am Ausgang); dann folgen für die Isolierung vorgesehene Becken.

Die Isolierung kann folgendermaßen vorgenommen werden:

- auf einer oder auf beiden Bandseiten;
- mit verschiedener Isolierungsstärke (in Mikron gemessen);
- mit Farben oder mit ISO 4 oder mit ISO Garlyte.

Es folgt ein kleiner Trocknungs-ofen (mit Methan), dessen Betrieb sich je nach der vorgenommenen Isolierung ändert; z.B. variiert die Anzahl der Brenner, die in Betrieb gesetzt werden, oder der Flammentyp (lang, kurz). Der Steuermann führt die notwendigen Regulierungen aus, je nach Erfahrung und nach den Testergebnissen, die von dem Steuermann der Ausgangslinien vorgenommen worden sind.

Es folgt noch eine Anlage, wo das Band luftgekühlt wird, das "pinch roll" (welches die Spannung des Bandes reguliert), Speicherkrümmungen, die Spannungsmittnehmer, das Scheren (Schnitt am Kopf und Ende zur Trennung der Rollen), Wicklerhaspel, Abgangsrollen. Die Zone wird von der für den Ausgang zuständigen Person kontrolliert, welche auch infolge eventueller Betriebsstörungen die notwendigen Regulierungen vornimmt. Die Rolle wird dann dem Wagenfahrer übergeben und bis zur Wiegung transportiert.

3.2 Die Hauptkontrollformen über die Umwandlungen und über das Endprodukt sind folgende:

- Sichtkontrollen des Umwandlungsproduktes von seiten verschiedener Phasen des Produktionsprozesses;
- Trocknungstest, vorgenommen von dem für den Ausgang zuständigen Steuermann, mittels Abreibung an der Oberfläche mit einem in Alkohol getränkten Tampon;
- Stärkekontrolle, vorgenommen von den Ausgangsbedienungspersonen, entweder mit bloßer Hand oder mittels dafür vorgesehenem Messer (nur auf G3);
- Sichtkontrollen, vorgenommen von den QUA¹⁾Prüfern, auf dem Band beim Ausgang, um eventuelle offensichtliche Fehler festzustellen (Markierungen, Schlierenbildungen etc.);
- von der QUA im Labor ausgeführte Kontrollen an Bandabschnitten, die am Ausgang abgeschnitten wurden, von zwei Typen:
 - ausgeführt an der ersten Spule jeder Betriebszeit, d.h. beim Verändern des zu behandelnden Materialtyps;
 - an jeder Spule vorgenommene Analysen zur nachfolgenden Klassifizierung und Zuordnung. Sie ermitteln die Bandstärke, die Isolierungsstärke, den Wert der magnetischen Verluste.

3.3 Der zentrale Abschnitt der Anlage liegt in der Entkohlungs-Glüh-Anlage. Hier decken die operativen Vorschriften nur beschränkt die sehr voneinander abweichenden Situationen und die vorzunehmenden Eingriffe bzw. die zu treffenden Entscheidungen. Eine sehr häufige Regulierung ergibt sich bezüglich der Bandgeschwindigkeit, welche sich aufgrund der Eingangs- und Ausgangslinien wie an den Öfen als notwendig erweist.

Hauptsächliche Abweichungen und Störungen:

- Taupunkt außer Standard oder nicht gleichmäßig;
- Ölbeschmutzte Rollen (Bandmarkierung)
- Druck-, Atmosphären-, Temperaturveränderungen;
- defektes Ausrichten auf den Haspeln, Verschieben des Bleches;
- Bandmarkierung (aufgrund defekten Positionierens in den Krümmungen);
- allgemeine Qualitätsfehler (magnetische Verluste) von schwieriger Diagnose.

1) QUA = Qualitätskontroll-Abteilung

3.4 Zum Arbeitseinsatz

Die relative Funktionsverteilung erfolgt nach drei Kriterien:

- dem Kriterium des Spezialisierungsgrades (z.B. zwischen Offensteuerung und Isolierung);
- nach technologischen Erfordernissen (welche an bestimmten Stellen die Anwesenheit von Bedienungspersonen erfordert: z.B. Bedienungsmann am Eingang sowie am Ausgang);
- die Verhandlung mit den gewerkschaftlichen Vertretungsorganen, soweit diese die Besatzungsstärke und somit die Funktionsaufteilung unter den Bedienungsleuten betreffen.

Die sich im Gange befindliche Arbeitsorganisation weist Eigenschaften von relativer Flexibilität, was die Auswechselbarkeit von Arbeitskräften im Arbeitseinsatz betrifft, auf.

3.5 Das Informationssystem

3.5.1 Informations-Inputs

Die hauptsächlichsten Informationsflüsse beim Eingang in die Produktionseinheiten kann man folgendermaßen zusammenfassen:

- o Produktionsziele. Sie sind im Vierjahresplan, im Jahresplan, im monatlichen operativen Plan, im täglichen Produktionsprogramm enthalten. Der operative Plan und das Tagesprogramm geben den zu erzeugenden Umfang - nach Linien unterschieden - an. Das Tagesprogramm ist als Maximalprogramm formuliert, um den Vorgesetzten die Möglichkeit zu geben, je nach den gegebenen Umständen das Optimum an Personalstärke, an Maschinenauslastung und Produktion zu erreichen. Es liefert außerdem keine Indikationen bezüglich der einzelnen Spulen, die in die Produktion einzuschicken oder herauszunehmen sind.
- o Ziele für die Leistungsfähigkeit. Potentielle und faktische Produktionsleistungen werden im Jahresplan wie in den Standardkosten angegeben und nach Linie, nach Stahlsorte und nach Stahlursprung (gegossen oder Block) getrennt. In gleicher Weise bestimmen Jahresplan und Standardkosten den Umfang des voraussichtlichen Verbrauchs; der Jahresplan enthält außerdem die vorgesehene Belegschaft¹⁾.

Im Jahresplan sind ebenfalls die relativen Ziele bezüglich der Betriebszeit, Nutzungszeit (oder direkt operative Zeit) angegeben und somit die Ziele der Wartung (programmierte Wartungszeit)

- 1) Die Leistungen werden in Tonnen, die Produktivität in t/h ausgedrückt. Die Standardkosten werden alle 2 oder 3 Jahre auf das laufende gebracht. Sie werden zur Bewertung der Geschäftsführung verwendet. Der Jahresplan stellt im Grunde die Basis für die Programmierung und Wirtschaftsrechnung dar. Jahresplan und Standardkosten können vollkommen verschiedene Werte aufweisen.

- ten, Störungen etc.). Die relativen Ziele bezüglich der Betriebs- und Nutzungszeit, die sich auf die verschiedenen Linien beziehen, unterteilen sich in eine Reihe von Unterzielen wie: Rollen- oder Messerauswechslungszeit, Linienvorbereitung etc. Im großen und ganzen kann man sagen, daß nur die Nutzungszeit in der Verantwortung der ausführenden Produktionslinie liegt. Es ist hinzuzufügen, daß die in den Jahresplänen und Vierjahresplänen angegebenen Werte sich aus der Verhandlung mit den zuständigen Delegierten ergeben.
- o Qualitätsziele. Die Tagesprogrammierung führt für jedes Produkt die gewünschten Qualitätswerte an (laut Ordnung) und die relativen Toleranzen. Die Werte sind in der "PRO" von QUA und von der gleichen Ordnung angegeben. Die operativen Qualitätsvorschriften führen außerdem die Optimalwerte an, die bei der Anlagen-Führung für Produktenumwandlung anzustreben sind. Die Qualitätsziele ergeben sich auch aus den zuvor kalkulierten Erträgen.

3.5.2 Informations-Outputs

Die durchgeführten Erhebungen bestehen in:

- o kurzen Betriebsberichten, von den Steuerungsleuten verfaßt und am Ende der Schicht von dem Vorarbeiter überprüft. Diese Berichte enthalten die Indikationen über die hauptsächlichsten Produktionsmerkmale (behandeltes Produkt und dessen Gewicht, Stärke etc., Taupunkte, Konzentrationen, Spulenwechsel, Stillstände und relative Ursachen etc.);
- o einem abgezeichneten Produktionsprogramm, welches an die Produktionsplanung weitergeleitet wird;
- o zusammengefaßtem Tagesprogramm (vom Vorarbeiter anhand der "kurzen Betriebsberichte" verfaßt);
- o Aufstellung der erforderlichen programmierten Wartungszeiten (vom Vorarbeiter der Schicht mit dem Ofensteuerer verfaßt und sodann an den Abteilungsleiter übermittelt und von dort aus an die Arbeitsvorbereitung und die Instandhaltung);
- o Tagesbogen für Anwesenheiten mit den relativen Arbeitsplatzbesetzungen;
- o Protokollen von Sicherheitsversammlungen, weitergeleitet an den Abteilungsleiter und die Behörde für Arbeitssicherheit, Unfallberichte etc.;
- o Ergebnissen der von QUA erzielten Laboranalysen an Abschnitten von jeder behandelten Spule.

Die vom Vorarbeiter im Lieferbuch eingetragenen Informationen bilden die Informations-Outputs der Produktionseinheit, die für die nachfolgenden Schichten bestimmt sind.

An jeder Spule sind am Ausgang außerdem auf einer dafür angebrachten Karteikarte die Identifizierungselemente und die relativen Anmerkungen zu den durchlaufenden Prozessen ausgewiesen. Diese Karteikarte enthält außerdem Anmerkungen - vom QUA-Inspektor angebracht - für eventuelle vorgängige Reparaturen.

3.5.3 Die hauptsächlichsten "Feed-backs" setzen sich zusammen aus:

- monatlichem statistischem Bericht mit dem Verlauf der verschiedenen Produktionsfaktoren;
- monatlichem Kostenbericht.

Anlage 4:

**Erhebungsleitfaden zur Befragung der
von der Umstellung betroffenen Personen**

Name des Befragten
 Bezeichnung des (der) Arbeitsplatzes (plätze)
 Abteilungszugehörigkeit
 Stellung in der Hierarchie

1. Arbeitsergebnisse

Bezeichnung der auszuführenden Arbeitsaufgaben, des Arbeitsplatzes und der entsprechenden Ergebnisse.

Einzuhaltende Standards

Toleranzen

Bis zu welchem Grad ist die Arbeitsausführung vorgeschrieben?

Die anschließende Weiterverarbeitung des Produkts

2. Inputs (Produktionsmittel, -material etc.)

Die maschinellen Operationen, ihre Merkmale, ihre Dauer, Kontrollmechanismen, Form der Zulieferung des Materials.

3. Operationen

Reihenfolge

Häufigkeit und Dauer

Mögliche Alternativen

4. Selbstbestimmung - Fremdbestimmung

a) der Reihenfolge

b) der Wahl zwischen Alternativen

c) der Ausführungszeiten

d) der Ergebnisse

Wer fällt die entsprechenden Entscheidungen?

5. Abweichungen von Standards (der Mengen, Qualitäten und Zeiten)

a) der Ergebnisse: Art und Häufigkeit

Form der Überprüfung und Weitermeldung
auf die Überprüfung folgende Eingriffe
(des Befragten oder von anderen)

b) der Inputs: idem

c) andere Abweichungen, Störungen etc.

Quellen: abteilungsintern, Arbeitskräfte, die Betriebsorganisation

6. Verantwortungsbereich

(formal, mit dem Vorgesetzten zu ermitteln und durch die informelle Organisation, die mit dem Befragten zu erfassen ist)
in bezug zu unterstelltem Personal

in bezug zum Produktionsprozeß (Mengen, Qualitäten, Zeiten etc.)

7. Informationen

Eingangsinformationen : schriftlich, mündlich, von wo?

Ausgangsinformationen : idem

Feed-back-Informationen

8. Kontrollen

- in bezug auf die vom Befragten ausgeführte Arbeit:
automatisch, Eigenkontrolle, Fremdkontrolle
- vom Befragten über die Arbeit anderer ausgeübt
- Art und Formalisierungsgrad der Kontrollen

9. Stellung in der Organisation

- hierarchisch
 - effektive Interaktion
- bei
- Arbeitsplatzzuweisung
 - Arbeitszuweisung

10. Die Erfahrung der Arbeit

- die größten Schwierigkeiten bei den Anforderungen
 - wodurch entsteht am meisten Monotonie?
 - wodurch entsteht am meisten Belastung?
 - wodurch entsteht am meisten Verantwortung?
- notwendige und faktische Anlernzeit.

B. Betriebsmonographie 2 (Fall Massa): Aufbau einer neuen technischen Anlage der Vergütung von Stahlrohren und die Erprobung einer neuen Arbeitsorganisation

1. Charakterisierung des Unternehmens, des Werkes in Massa und der neuen Produktionsabteilung TRT¹⁾

a) Das Unternehmen Dalmine

(1) Dalmine ist eine Aktiengesellschaft; die Mehrheit des Aktienkapitals gehört der Staatsholdinggruppe IRI. Innerhalb des Stahlsektors mit staatlicher Beteiligung ist Dalmine auf die Herstellung von Stahlrohren spezialisiert. Die Jahresproduktion beträgt ungefähr 1 Million Tonnen. Dalmine ist der größte italienische Stahlrohrproduzent und gehört zu den wichtigsten in Europa. Das Unternehmen kontrolliert den inländischen Markt der Stahlrohre zu 35 - 40 %. Im übrigen werden ca. 25 % der Produktion exportiert. Im Prinzip produziert das Unternehmen jede Sorte von Stahlrohren; seit einigen Jahren hat es sich jedoch auf Qualitätsrohre konzentriert, insbesondere auf jene, die zur Ölsuche und Ölbohrung verwendet werden. Die Produktion verteilt sich auf sechs Werke, zwei im Norden Italiens, zwei in Mittelitalien und zwei in Süditalien.

Die Generaldirektion in Mailand hat eine nach Funktionen geteilte Organisationsstruktur: Die wichtigsten Zentralkontrollstellen sind die der Produktion, des Verkaufs, der Administration und Finanzen sowie die Personaldirektion.

(2) Die Belegschaft von Dalmine besteht aus ca. 14 000 Beschäftigten. Davon sind 2 600 Angestellte und 11 400 gewerbliche Arbeitnehmer. Ungefähr 80 % der gewerblichen Arbeitnehmer verteilen sich auf die Einstufungsebenen 4 und 5, was ein zumindest formal überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau bedeutet. Dieses

1) TRT bedeutet trattamento termico, d.h. wärmetechnische Behandlung (von Stahlrohren).

Niveau erklärt sich zum einen Teil aus dem Charakter der abgeforderten Arbeitsleistung der Arbeitskräfte (technisch moderne Anlagen, komplexe metallurgische Produktionsprozesse) und zum anderen Teil aus dem gewerkschaftlichen Druck, der sich auf kollektiven Aufstieg der niedriger eingestuften Arbeitskräfte richtet.

Die Personal- und Arbeitskräftepolitik von Dalmine geht faktisch von einem Prinzip offener Verhandlungsstrategie mit den gewerkschaftlichen Organisationen aus. Man will das qualifikatorische Potential der Arbeitskraft aus Gründen einer umfassend verstandenen Unternehmenseffizienz voll zur Auswirkung kommen lassen. In dieser Perspektive muß man die Initiativen begreifen, die das Unternehmen auf dem Gebiet der Konzeptionierung und Erprobung neuer Formen von Arbeitsorganisation ergreift. Trägt man auf der einen Seite dem gewerkschaftlichen Druck auf eine generelle qualifikatorische Mobilität der Arbeitskräfte (mit den entsprechenden Lohnbewegungen nach oben) Rechnung und geht man auf der anderen Seite davon aus, daß die Arbeitskräfte ein höheres schulisches Ausbildungsniveau aufweisen, dann läßt sich die Politik von Dalmine, Produktions- und Organisationssituationen zu schaffen, die eine qualifikatorische Entwicklung der betroffenen Arbeitskräfte und eine höhere Ausnutzung ihrer Fähigkeiten begünstigen, zunächst durchaus als rational bezeichnen.

b) Das Werk Massa und die Produktionsabteilung TRT

Zunächst einige allgemeine Merkmale des Werkes Massa:

(1) Das Werk Massa ist auf die Herstellung von Qualitätsrohren spezialisiert, die zur Ölbohrung bestimmt sind. Die Organisationsstruktur folgt dem Funktionsprinzip. Der Werksleitung sind verschiedene Stabsfunktionen unterstellt: Produktionsplanung; Arbeitsvorbereitung; Qualität; Verwaltung; Personal.

Die Produktion teilt sich in zwei Sektoren: das Walzwerk und die Adjustage; letztere ist in zwei Abteilungen gegliedert, den Prozeß der thermischen Behandlung der Rohre und den Finishing-Prozeß.

Das Werk produziert ca. 150 000 t von Qualitätsrohren pro Jahr, von denen ca. 130 000 t den Adjustage-Prozeß durchlaufen; das Werk bezieht die Ausgangsmaterialien (Stahlbrammen und -blöcke) von anderen Werksteilen des Unternehmens Dalmine, die zu etwa vierzig verschiedenen Rohrsorten weiterverarbeitet werden und vom Werk Massa aus direkt an die Auftraggeber gehen.

Es handelt sich in Massa um eine technische Stahlwerksanlage, die permanent modernisiert worden ist (der Investitionswert der technischen Anlagen wird auf 40 000 Dollar pro Arbeitsplatz geschätzt), aber trotzdem noch einen beträchtlichen direkten Eingriff der Arbeitskraft in den Produktionsprozeß verlangt.

(2) Es sind ca. 1500 gewerbliche Arbeitnehmer beschäftigt und 250 Angestellte. In den letzten Jahren war ein leichter Beschäftigungsanstieg zu verzeichnen, der insbesondere der generellen Reduktion der Arbeitszeit zuzuschreiben ist (gegenwärtig werden 39 Stunden pro Woche gearbeitet). Das Qualifikationsniveau der Arbeitskraft gilt als durchschnittlich, das Niveau der Schulausbildung nimmt rapide zu.

Es gibt keinen nennenswerten turn-over; die Absentismusquote bewegt sich auf dem Durchschnitt der italienischen Industrie. Die Belegschaft ist zu einem hohen Grad gewerkschaftlich organisiert und zeigt ein ausgeprägtes Verhandlungsinteresse; trotzdem weisen die sozialen Konflikte keine pathologischen Züge auf, halten sich vielmehr innerhalb der Grenzen des nationalen Durchschnitts. Die Belegschaft wählt periodisch Abteilungsdelegierte, die zusammen mit Vertretern der regionalen Gewerkschaftsorgane den "Fabrikrat" bilden.

In den letzten Jahren hat sich der Verhandlungsschwerpunkt zwischen Werk und Arbeitnehmervertretung auf die Probleme der Qualifikationseinstufung konzentriert, wobei gleichzeitig die Möglichkeiten der Umsetzung von Personal von einem Arbeitsplatz an einen anderen stark zurückgingen. Diese beiden Tendenzen - Verhandlungsdruck und eine geringe Dispositionsfähigkeit der Arbeitskraft - bewirken Rigidität in der Nutzung von Arbeitskraft.

Man kann die Ausgangssituation des Werkes Massa, die zur technisch-organisatorischen Innovation führte, zusammenfassend wie folgt charakterisieren:

Die Produktionsorganisation ist relativ starr, weil sie im Prinzip auf eine stark standardisierte, massenhafte Produktion von wenig variablen Endprodukten mit langer Lebensdauer zugeschnitten ist. Mit anderen Worten ist die Flexibilität der Produktion für Marktschwankungen und für Kapazitätsengpässe gering. Die Möglichkeiten zur Produktivitätserhöhung durch einzelne, gezielte Interventionen in die technische Ausstattung des Prozesses sind beschränkt. Bedingt durch die Starrheit des Produktionszyklus treten prozeßinterne technische Dysfunktionalitäten auf, die Integration zwischen den verschiedenen Prozeßphasen ist mangelhaft, es treten Engpässe im Produktionsdurchlauf auf bzw. es sind keine Puffermöglichkeiten vorhanden. Die Anfälligkeit der Organisation gegenüber den verschiedenen Formen von Kampfhandlungen der Arbeitnehmerschaft ist hoch. Die Produktionsverluste steigen dann überproportional, wenn der Absentismus eine bestimmte Schwelle überschreitet.

Im Rahmen eines Programms der Qualitätsverbesserung und der Diversifikation der Produkte beschließt die Unternehmensleitung 1972, im Werk Massa eine neue Ofen-, Walz- und Finishing-Anlage aufzubauen.

(ba) Technisch-ökonomische Merkmale des Anlagenbereichs Stahlrohrveredelung

Die technische Anlage, auf die hin die neue Arbeitsorganisation, von der 87 Arbeitskräfte in vier Gruppen betroffen sind, konzipiert wird, gilt als überdurchschnittlich modern. Ende 1974/Anfang 1975 geht die Anlage in Betrieb. Zu Beginn der Fallanalyse, im September 1975, ist der Vollbetrieb - wenn auch noch mit Störungen, Maschinenausfällen und Unterbrechungen - praktisch erreicht. Die Arbeiten von der Projektierungsphase bis zur ersten Inbetriebnahme nehmen 14 Monate in Anspruch. Die Gesamtinvestition beläuft sich auf ca. 5 Milliarden Lire.

Maschinen, Aggregate und Transporteinrichtungen umfassen insgesamt ein Produktionsfeld von 13 000 qm.

Der Durchmesser der Bohrröhre, die auf dieser neuen Anlage vergütet werden, schwankt zwischen 4,5 cm und 18 cm, in der Länge zwischen 4,5 m und 18 m.

Die Anforderungen an die technisch-qualitativen Merkmale der Rohre, die traditionellerweise auf chemischem Wege erreicht werden (durch den Zusatz einer bestimmten Legierung zum verwendeten Stahl), werden mit der neuen Anlage durch eine neues Veredelungsverfahren erreicht. Dieses Verfahren bedeutet gleichzeitig ein qualitativ höherwertiges Endprodukt, indem die innere physikalisch-technische Struktur der Rohre eine größere Homogenität aufweist und eine feinere Körnung des Stahls zustandekommt. Damit wird es möglich, die gesamte Bandbreite der Anforderungen an die Produkteigenschaften, wie sie vom Markt gestellt werden, zu befriedigen.

Das Layout der Anlage sieht überdies vor, daß andere Formen der Veredelung auch mit anderen Produkten als mit denen, für die die Anlage entworfen und konstruiert worden ist, durchgeführt werden können. Ein unter Kosten- und Produktivitätsaspekt angestellter Vergleich mit der alten Anlage ergibt grob folgende Differenzen:

- o Der für das neue Verfahren benötigte Ausgangsstahl ist um schätzungsweise 15-20 % billiger als beim alten Verfahren;
- o die Produktionskapazität dürfte grob das Dreifache betragen;
- o die räumlichen Ausdehnungsmöglichkeiten und damit Kapazitätserweiterung aufgrund der Verlängerung von Aggregaten sind beim neuen Verfahren insofern größer, als sich die Anlage nicht mehr zwischen zwei Produktionsabteilungen (einer vor- und einer nachgelagerten) befindet, sondern in einer neuen Werkhalle außerhalb der übrigen Produktion untergebracht ist.

Als Ziel der Verwertung des neu investierten Kapitals läßt sich in der Perspektive des Betriebes stärkerer Einfluß auf dem Petro-Markt, bessere Anpassung an Marktschwankungen mit dem Effekt insgesamt höherer Rentabilität festhalten. Dies bedeutet qualitativ, daß die Produkteigenschaften nach den technischen Normen und Verbrauchsbedürfnissen der Kunden und in bezug auf das qualitative Angebot der Konkurrenz sichergestellt werden, quantitativ eine sukzessiv herzustellende volle Ausschöpfung der Produktionskapazität unter Berücksichtigung der Lieferfristen, kostenmäßig ein verbilligter Materialeinsatz und eine höhere Nutzung der Anlage.

(bb) Kurzbeschreibung der technischen Ausrüstung der Anlage in der Reihenfolge des Produktdurchlaufes

Die Anlage besteht aus einem Warmteil für die Veredelung und für die anschließende Kalibrierung der Rohre in Form eines kontinuierlichen Produktionsflusses, der folgende Anlagenteile einbe-greift:

- o einen Rollgang der Materialzufuhr,
- o einen Rohr-Durchlauf-Ofen mit hoher Temperatur,
- o am Ende des Ofens befindet sich ein durch ständige Zufuhr von Wasser mit gleichbleibender Temperatur gespeistes Anlagenteil zur Härtung der Rohre,
- o einen Ofen mit niedriger Temperatur,
- o eine Walzenkalibrieranlage,
- o einen anschließenden Rollgang zur Abkühlung der Rohre sowie einen Kaltteil, immer noch innerhalb des gleichen Produktionsflusses, bestehend aus:
- o einer Schrägwalzen-Richtmaschine mit 6 Walzen,
- o einer Kontrolleinrichtung "magna-test", die mit Hilfe einer röntgenartigen Erfassung der inneren Struktur der Rohre eine Auswahl nach Güteklassen ermöglicht,
- o einer Ultraschall-Anlage zur Erfassung von Längs- und Querschnittsdefekten (Splintern, Schalen, Rissen etc.),
- o einer Vorrichtung zur Magnetisierung der Rohre, um mit Hilfe von chemischen Flüssigkeiten und Pulver Defekte in den besonders wichtigen Kopf- und Endzonen der Rohre zu lokalisieren,

- o Rollgang und Oberflächenkontrolle (innen und außen) und Reparatur der geringeren Defekte mittels Schleifen,
- o einer Schneide-Einrichtung zur Abtrennung nicht weiterverwertbarer Teilstücke an Kopf und Ende der Rohre,
- o einen Rollgang zur Durchmesserkontrolle der Rohre,
- o einer Wiegevorrichtung,
- o einer Anlage für ein weiteres Ziehverfahren, die die bei der Walzenrichtmaschine nicht erreichten Toleranzen (Außen- und Innendurchmesser sowie Wandstärke) sicherstellt.

(bc) Die Arbeitsplätze

Vorbehaltlich einer Beschreibung der Einzeloperationen an den verschiedenen Arbeitsplätzen erfolgt hier noch eine kurze Auflistung der Arbeitsplätze:

- o direkte Produktionsarbeiten:
zentrale Steuerung der Öfen und Kontrolle des Durchlaufprozesses der Rohre,
Kalibrateure,
Schrägwalzen,
nicht destruktive Kontrolle (Röntgen und Ultraschall),
Behebung von Defekten,
Oberflächen- und Durchmesserkontrolle,
Bedienung der Röhrenschneidemaschine,
Transportleistungen: Kranführer, Kippwagen-Fahrer;
- o Arbeitsplätze innerhalb der Anlage, die den Prozeß der Veredelung mit anderen, externen Abteilungen verbinden:
metallurgische Beobachtung,
hydromechanische Reparatur,
elektrische Reparatur,
Instandhaltung der nicht destruktiven Kontroll-Einrichtungen;
- o funktionale Verbindung mit anderen betrieblichen Produktionsprozessen und Abteilungen:
ein vorgelagerter Adjustage-Prozeß,
nachgelagerte Endfertigung (Oberflächenschutz durch Ölen, Verzinken, Chromen etc.),
zentrale Prüfabteilung,
Abteilung des Zylinderdrehens und der Herstellung von Spezialwerkzeugen,
Programmation und Auftragsabwicklung,
Metallurgie,
zentrale Instandhaltungsabteilung,
Personalabteilung,
Organisationsabteilung.

2. Die neue Arbeitsorganisation

a) Die Konzeption der neuen Form

In vier Unterabschnitten wird im folgenden die Konzipierungsphase der neuen Organisationsform anhand ihres zeitlichen Ablaufs dokumentiert.

(aa) Entstehung und Vorgehen einer "gemischten Arbeitsgruppe" aus Betriebsexperten und Arbeitnehmervertretung

Die Gestaltung der Arbeitsorganisation im Bereich der neuen Anlage TRT und das damit verbundene Problem des Arbeitseinsatzes wird in zwei aufeinanderfolgenden Phasen angegangen.

In einer ersten Phase wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die ausnahmslos aus Vertretern des Betriebes, des lokalen und des zentralen betrieblichen Managements besteht, die die Bereiche Produktion, Produktionsorganisation, Personal und Qualität vertreten. Diese Gruppe führt eine Art Vorstudie im Anlagenbereich durch, um den Betrieb bei der Lösung der Personalprobleme, die mit der Inbetriebnahme und fortlaufenden Funktionsfähigkeit der Anlage verbunden sind, zu unterstützen. Gleichzeitig wird ansatzweise ein methodisches Konzept der Analyse von Arbeitsorganisationen entwickelt, orientiert an den neuen betrieblichen qualitativen und quantitativen Produktionskriterien sowie in Übereinstimmung mit den neuen Inhalten der betrieblichen Tarifverträge, die sich auch in diesem Fall auf massenhafte Höherstufung der Arbeitskräfte, ihren Qualifizierungsprozeß, auf Rotationsverfahren und auf ein betriebliches Ausbildungsprogramm beziehen.

Diese Gruppe arbeitet 3 bis 4 Monate; daran anschließend bildet sich eine "erweiterte Gruppe", die mit dem Exekutiv-Ausschuß des Delegiertenrates vereinbart wird und die neben den zuständigen Vertretern des Betriebes Arbeitnehmervertreter aus dem Delegiertenrat einschließlich den Delegierten des betreffenden Produktionsbereichs umfaßt. Die Teilnahme wird vom Exekutivausschuß des Delegiertenrates selbst bestimmt.

Was das Verhältnis zwischen der Arbeit der betrieblichen Gruppe und der "erweiterten Gruppe" betrifft, so sind die nachträglichen Rekonstruktionen und Interpretationen disparat. Während die offizielle betriebliche Version von einer mehr oder weniger kontinuierlichen Fortsetzung der begonnenen Arbeiten, d.h. von einer detaillierten Analyse der bereits gewonnenen Ergebnisse und dem anschließenden Übergang zu operationellen Vorschlägen für die Arbeitsorganisation spricht, interpretiert die andere Seite - aber auch einzelne, direkt befragte Mitglieder der Personalleitung - das Vorgehen der neuen, erweiterten Arbeitsgruppe als völligen Neuanfang, der nicht von den vorausgehenden Arbeiten der Betriebsgruppe geprägt oder gesteuert wird.

"Die Gruppe war der Ansicht, daß die Realisierung einer Arbeitsorganisation dergestalt, daß Arbeit mit einem menschlichen und sozialen Inhalt erfüllt wird und daß eine qualifikatorische Entwicklung der Arbeitskräfte möglich wird, den Entwurf von Arbeitsformen zur Voraussetzung hat, die einen höheren motivationalen Gehalt aufweisen, verstanden sowohl als Eliminierung oder Minimierung von möglichen Frustrationsquellen wie als Hinzufügung neuer motivierender Faktoren" (Zitat aus einem betriebsinternen Dokument zur Arbeit der Gruppe "Arbeitsorganisation").

Der Begriff Motivierung bezieht sich auf die qualifikatorische Entwicklung, die sowohl betriebliche wie gewerkschaftliche Zielsetzungen einbegreift und berücksichtigen will. Diesem Begriffsverständnis zufolge sollen Arbeitsorganisation und die mit dieser verbundene qualifikatorische Entwicklung der Arbeitskraft auf der einen Seite eine qualitative Leistungssteigerung bei der Erfüllung der Arbeitsanforderungen ermöglichen, insbesondere im Sinne einer Verringerung von Spannungen und Konflikten; gleichzeitig soll dem eine Form der Arbeit entsprechen, die "sich mehr an menschlichen Bedürfnissen orientiert".

Faktoren, die eine höhere motivationale Arbeitsauffassung bewirken sollen, beziehen sich auf eine "höhere Autonomie" und Verantwortlichkeit, eine motivationale Orientierung der Arbeitsausführung an den Arbeitsergebnissen, eine bessere Nutzung und Entwicklung persönlicher Begabungen und eine positive Identifizierung mit der eigenen Arbeitsrolle.

(ab) Anforderungen an die Arbeitsorganisation

Das neue Arbeitsorganisationsmodell soll sich an folgenden Hauptkriterien orientieren:

- o Die zu erfüllenden Arbeitsanforderungen sollen für einen in sich bedeutsamen Produktionsabschnitt verantwortlich, d.h. (unter dem Gesichtspunkt des Arbeitsergebnisses) komplex sein.
- o Die Arbeit soll so umfassend wie möglich sein, sie soll Arbeitsvorbereitungsfunktionen, Materialzufuhr-, Ausführungs-, Kontrollfunktionen, Funktionen der Einteilung einzusetzender Ressourcen, d.h. also auch Entscheidungsfunktionen einbegreifen.

Dabei muß die Struktur der Arbeitsformen, Ausmaß und Richtung der Integration von Arbeitsfunktionen, betriebliche und gewerkschaftliche Ziele, die einschränkende technologischen, marktabhängigen und personellen Bedingungen der Anlage berücksichtigen und gleichzeitig psycho-physische Bedürfnisse (Pausen, Sicherheit, Arbeitshygiene etc.) befriedigen. Prinzipiell kann die Zielsetzung "Sicherstellung und Bereicherung der motivationalen Qualität von Arbeit" unter Anerkennung der genannten Kriterien sowohl durch eine Zusammenlegung von Arbeitsfunktionen pro Individuum wie pro Arbeitsgruppe erreicht werden.

Bei dem Entwurf des zu verwirklichenden Arbeitsorganisationsmodells ist die Arbeitsgruppe mit der sicherlich erschwerenden Tatsache konfrontiert, daß gleichzeitig die Anlage zunächst in der Anfangsphase ihrer Inbetriebnahme steht und sukzessive zum Vollbetrieb über eine, dann zwei, schließlich drei Schichten übergeht. Die damit verbundenen Schwierigkeiten sind folgende:

- o Die Arbeitsgruppe sieht sich dem Druck ausgesetzt, punktuell ad-hoc-Interventionen im Produktionsbereich durchzuführen, d.h. auf Forderungen einzugehen, die entweder von Mitgliedern der Arbeitsgruppe selbst, d.h. von einzelnen Delegierten stammen oder direkt von den Arbeitskräften der Anlage, die insbesondere die schon zu Anfang registrierbaren, negativen Auswirkungen der

maschinellen Ausstattung des Produktionsprozesses auf ihre unmittelbare Arbeitsumgebung und ihre Arbeitssicherheit offen kritisieren.

- o Darüber hinaus befindet sich das reale Objekt der Arbeitsgruppe sowohl technologisch wie organisatorisch noch in der Entwicklungsphase, was es sicherlich schwierig macht, Lösungen für einen zukünftigen, stabilen Zustand zu entwerfen.
- o Der ähnliche Effekt eines relativ instabilen Zustandes, auf den hin man eine stabile Organisationsform als Verhandlungsgegenstand für die Tarifparteien vorschlagen will, haben häufige Anpassungen und Veränderungen der technischen Steuerungsgrößen der Anlage an die mit der Verwendung eines neuen Input-Materials anfallenden technischen Daten erforderlich gemacht. Diese Daten fallen mit der allmählich entstehenden besseren Anlagen- und Betriebskenntnis an¹⁾.
- o Im engen Zusammenhang damit steht die Schwierigkeit der Teilnahme von betroffenen Personengruppen an der Entwicklung des Organisationsmodells. Dies gilt sowohl auf der Ebene der Arbeitskräfte und der unmittelbaren Vorgesetzten, die mit dem Betrieb der Anlage und der damit notwendigen praktischen Anlernaktivität ausgelastet sind, wie auf der Ebene des Produktionsleiters, der insbesondere unter dem Druck einer möglichst raschen friktionslosen Inbetriebnahme der Anlage steht. Auch dies ist ein praktisch nicht unwichtiges Ergebnis des Experiments: Ab dem Zeitpunkt der direkten Konfrontation der arbeitsorgani-

1) Auf die Abhängigkeit der faktischen Durchsetzung einer Arbeitsorganisationsform - die zunächst an bestimmten a priori gesetzten betrieblichen und gewerkschaftlichen Kriterien orientiert war - von den Erfahrungen mit und im unmittelbaren Produktionsprozeß, insbesondere durch die Arbeitskräfte selbst, wird an einigen Stellen des Berichts zurückzukommen sein. Es geht hierbei um das Problem der Begrenztheit einer a priori möglichen Beherrschbarkeit des Produktionsprozesses durch ex ante gefundene operationelle Umsetzungen gewerkschaftlich-betrieblicher Kompromißformen.

satorischen Lösungsvorschläge mit den unmittelbar Betroffenen wurde eine Reproblematisierung sowie teilweise auch eine Veränderung bereits als sicher geltender Ergebnisse notwendig.

- o Die Arbeitsgruppe beklagte schließlich, sowohl von Betriebsseite wie von seiten der Delegierten, daß die Gruppe sich erst zum Zeitpunkt der bereits installierten neuen Anlage konstituiert. Die Phase des Suchens nach arbeitsorganisatorischen Problemlösungen bleibt insofern aus der Phase der Projektierung und der Auftragsvergabe der neuen technischen Anlage ausgeschlossen; eine Verbindung zwischen der Arbeitsgruppe und den Planungsingenieuren kam nicht zustande. Überraschend ist das einstimmige und gravierende Urteil der Arbeitsgruppe: "Die Elastizität der organisatorischen Lösung reduziert sich auf reichlich untergeordnete Veränderungsvorschläge, auf solche, die nach der Anlageninstallierung unter betriebswirtschaftlicher Perspektive realisierbar sind."

(ac) Restriktive Bedingungen für die Gestaltungsmöglichkeiten
der Arbeitsorganisation im Anlagenbereich

Um mögliche arbeitsorganisatorische Alternativen im Anlagenbereich unter dem Aspekt der im ersten Teil des Berichts dargestellten und kommentierten tarifvertraglichen Regelungen (Einheitsbewertung, Professionalität, homogene Gruppen etc.) abschätzen zu können, ist es notwendig, einige restriktive Bedingungen des entsprechenden Produktionsabschnittes zu berücksichtigen:

- o Unter den gegebenen Bedingungen des Absatzmarktes hat sich die Produktion an der Einhaltung qualitativer Toleranzgrenzen - Genauigkeit in den Ausmessungen und fehlerlose physikalisch-chemische Beschaffenheit der Rohre als einer dominierenden Zielgröße - zu orientieren. Dies ist allerdings von quantitativen, d.h. ökonomischen Rentabilitätskriterien beeinflusst. Es besteht mit anderen Worten ein permanentes, sich in einer noch näher darzustellenden Form auf die Arbeitsorganisation auswirkendes Spannungsverhältnis zwischen den quantitativen, als Druck auf die Auslastung der gegebenen Produktionskapazität

sich auswirkenden Kriterien und den unter Markt- und Konkurrenzbedingungen gegebenen qualitativen Kriterien.

- o Kontinuierlicher, stark verketteter Produktionsfluß - vorgesteuert und bestimmt durch die Ofenanlage - mit Möglichkeiten der Pufferung: Die Lagerung am Eingang und am Ausgang des Prozesses ist notwendig, um die zwischen Produktionsprogramm auf der einen und dem de facto-Zustand des Produktionsflusses auf der anderen Seite entstehenden Salden auszugleichen. Diese Ungleichgewichte entstehen aufgrund unterschiedlicher Stör- und Stillstandszeiten sowie unterschiedlichem Reparaturanfall der prinzipiell nicht prognostizierbaren Ausmaße und Schwere der zu behebenden Defekte. Darüber hinaus ist die Beziehung zwischen dem Bedarf des Prozesses an zu bearbeitenden Rohren, dem diskontinuierlichen Fluß ihrer Zulieferung und ihres Abtransportes am Ende des Prozesses nicht voll integrierbar.

- o Probleme der Kontinuität des Produktionsflusses, die sich auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation auswirken, bestehen auch aufgrund von Produktionsstaus im Kontrollbereich. Diese treten auf, weil die quantitative Aufnahmekapazität an den Kontrollarbeitsplätzen mit vergleichsweise hoher Arbeitsintensität mit der Ausstoßkapazität der Ofenanlage in einem Mißverhältnis steht. Die zu Kontrollzwecken notwendige Magnetisierung der Rohre durch Bestreuung mit Pulver einer bestimmten chemischen Substanz sowie das dazu notwendige Drehen der Rohre erfordern unmittelbaren, direkten menschlichen Arbeitseingriff. Das Mißverhältnis Ofenanlage/Kontrollbereich ist nun darauf zurückzuführen, daß die Zahl der aus dem Ofen austretenden Rohre von den durch das Produktionsprogramm vorgegebenen Vermessungen (Durchmesser-Länge) bestimmt ist und entsprechend schwankt. Dies bedeutet, daß bei einer konstanten Ausstoßkapazität der Ofenanlage von 15 t pro Stunde die tatsächliche Zahl der bearbeiteten Rohre um so größer ist, je kleiner ihr Durchmesser. Dadurch entsteht an den genannten Kontrollarbeitsplätzen eine Schwankungsbreite zwischen 90 und 120 zu kontrollierenden Rohren pro Tag. Dies führt normalerweise, d.h. wenn keine sonstigen Stör- und Stillstandszeiten in der übrigen Anlage auftreten,

zu einem permanenten Arbeitsdruck im Kontrollbereich, der nur durch eine prinzipiell unerwünschte Lagerung der die Leistungskapazität der Arbeitskräfte überschreitenden Anzahl Rohre kompensiert werden kann. Entsprechend wird auch von allen befragten Personen - Produktionsleiter, Delegierte, Vertreter des Personalmanagements, technische Leitung etc. - dieser Kontrollbereich als ein "neuralgischer Punkt" im Produktionsfluß bezeichnet. Es besteht ein Druck auf technologische und arbeitsorganisatorische Korrekturmaßnahmen zur Behebung dieses Engpasses. Diese wurden und sind um so dringlicher, als in der Zwischenzeit durch die Verlängerung der Ofenanlage die Kapazität noch einmal ausgedehnt wurde.

- o Es besteht in einigen Bereichen der Anlage eine rigide Abhängigkeit von vorgegebenen starren Bedingungen, z.B. die Abhängigkeit der Steuerung der Ofenanlage von der Häufigkeit und nicht prognostizierbaren Varianz der Programmwechsel.
- o Es entstehen organisatorische Zwänge im Transportbereich aufgrund einer funktionellen Abhängigkeit zwischen den Transportdienstleistungen und benachbarten Produktionsabschnitten.
- o Es müssen Kontrolldaten erhoben werden, deren nachfolgende Weiterverwendung zentralisiert und entfernt vom ausführenden Produktionsbereich erfolgt (z.B. für die zentrale Qualitätsabteilung). So macht es beispielsweise die Verlässlichkeit der Qualitätskontrollen, die in der Linie erhoben werden, notwendig, daß die Sammlung und die Interpretation der entsprechenden Daten zwischen der Abteilung Qualität und der ausführenden Linie koordiniert wird, d.h. ein feed-back wird für die Linie eingerichtet.
- o Es bestehen Probleme der Arbeitsteilung zwischen der zentralen betrieblichen Instandhaltungsabteilung (elektrische und elektronische Instandhaltung) und der ausführenden Linie, insbesondere was die zeitliche Abstimmung bzw. Programmierung von Instandhaltungsarbeiten durch die Linie selbst und durch die Zentralstelle betrifft.

o Ein ähnlicher, zentral kritischer Punkt wie die organisatorische Integration des Kontrollbereichs in den kontinuierlichen Produktionsfluß ist das Problem der Produktionsprogrammierung für die gesamte Abteilung, die stark eingeschränkt bzw. abhängig ist von den vorgelagerten Bedingungen des qualitativ-quantitativen Ausstoßes des Stahl- und Walzwerkes sowie von den nachgelagerten Bedingungen der Endbearbeitung, wo die Rohre einen zusätzlichen Oberflächenschutz erhalten. Das Problem der Produktionsprogrammierung der untersuchten Vergütungsabteilung ist dabei nur ein Ausschnitt aus dem übergeordneten Problem der Gesamtprogrammierung des Werkes. Eine Ablaufprogrammierung des gesamten Produktionsflusses, die es ermöglichen würde, jeder nach- und vorgelagerten Abteilung den jeweiligen "Zustand" der Produktion eines bestimmten Rohrtyps transparent zu machen, existiert nicht. Dementsprechend schwierig ist es, eigene, abteilungsspezifische Programme in längerfristiger, d.h. wenigstens wöchentlicher Perspektive aufzustellen, was die interne Arbeitsorganisation zweifellos flexibler machen würde. Dieses Problem einer gleichzeitigen produktionsspezifischen Flexibilisierung der Arbeitsorganisation bei gleichzeitiger Zentralisierung der Gesamtprogrammierung der Produktion ist für den Betrieb zentral.

o Sehr generell läßt sich an dieser Stelle auf das durchgängige Problem hinweisen, das für die hochautomatisierte Produktionsanlage darin besteht, daß im Falle von Produktionsstörungen, unvorhergesehenen Ausfällen von Aggregatteilen, nicht akzeptablen Abweichungen von den Toleranzgrenzen und anderes mehr, manuelle Eingriffe notwendig sind, die eine schwankende Besetzungstärke in einigen Anlagebereichen notwendig macht.

(ad) Abschluß der Konzeptionsphase und der betriebliche Tarifvertrag über eine neue Arbeitsorganisation

Die "gemischte Kommission" aus Betriebs- und Arbeitnehmervertretern legt praktisch mit Beginn der Inbetriebnahme der Anlage einen komplexen Vorschlag zur Gestaltung der Arbeitsorganisation als Verhandlungsgegenstand zwischen Betriebsleitung und den ge-

werkschaftlichen Vertretungsorganen auf den Tisch. Der entsprechende Betriebstarifvertrag kommt drei Monate später, als Abschluß einer fünftägigen Verhandlungsrunde, zustande.

Die Tarifparteien stimmen im Prinzip den Ergebnissen der Arbeitsgruppen zu und "berücksichtigen dabei die inzwischen stattgefundenen Neuerungen, verbunden mit der Weiterentwicklung der technischen Anlage"¹⁾. Diese Zustimmung bezieht sich auf:

- o Auswahl, Ausbildung und Verfügbarkeit des Personals, geeignet zur Inbetriebnahme und laufenden Betreuung der Anlage;
- o die Vorschläge der Arbeitsgruppe, Vorkehrungen zu treffen, die es möglich machen, die technische Anlage mit den Erfordernissen der Arbeitssicherheit und der Arbeitsorganisation in Übereinstimmung zu bringen;
- o die Vorschläge der Arbeitsgruppe, was die Formen der Arbeitsorganisation betrifft, die sich am vorrangigen Ziel der Konstitution von homogenen Arbeitsgruppen orientiert;
- o die zur Konstitution und Funktionsfähigkeit von Arbeitsgruppen notwendigen organisatorischen und informatorischen Instrumente.

Die Arbeitsgruppe war vornehmlich mit dem Ziel beauftragt, "organisatorische Lösungen vorzuschlagen, die eine maximale Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit erlauben, indem nicht nur technologische, sondern auch humane und soziale Einflußgrößen im entsprechenden Anlagebereich optimiert und harmonisiert werden"²⁾. Im Verlauf ihrer Arbeit mußte sich die Arbeitsgruppe über die im engeren Sinne organisatorischen Lösungen - Konstitution der Gruppen, Planung von Rotationsverfahren, Bestimmung von Dispositionsspielräumen und -inhalten etc. - hinaus mit Fragen der Auswahl und Ausbildung jener Arbeitskräfte beschäftigen, die innerhalb des Werkes in die

1) Zitat aus einem Dokument der "gemischten Kommission".

2) Zitat aus einem Arbeitspapier der gemischten Arbeitsgruppe.

neue Abteilung umgesetzt werden. Die Lösung der Ausbildungsfrage führte dann zu einem genauen Ausbildungs- und Qualifizierungsplan für jede einzelne Arbeitskraft. Dieser legt auf der einen Seite Inhalt und Dauer theoretischer und praktischer Ausbildung fest, auf der anderen Seite den entsprechenden sukzessiven Übergang auf jeweils höhere Eingruppierungsstufen. Zum Verhältnis zwischen Qualifizierungsprozeß, Veränderung der Arbeitsformen und Einstufung der Arbeitskräfte ist folgendes festzuhalten:

- o Die theoretische Ausbildung wird im Betrieb von Lehrkräften einer para-staatlichen Ausbildungsinstanz durchgeführt. Die Form der praktischen Ausbildung stand bei Vertragsabschluß und auch danach noch auf dem Spiel. Der Versuch, von seiten des Betriebs auf dem Wege der praktischen Ausbildung zumindest ein neues Moment in die schwierige Rollenbestimmung der unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten einzuführen, stößt auf entschiedenen Widerstand der Gruppen, so daß sich die Tendenz einer faktischen Selbstorganisation der praktischen Ausbildung durch die Gruppen im Zusammenhang mit dem sich einspielenden Arbeitsplatzwechsel durchzusetzen beginnt.
- o Die Ausbildung beruht auf dem Prinzip zunehmender gruppenbezogener Spezialisierung, wobei aber jedes Gruppenmitglied nach einer, je nach Ausgangsqualifikation unterschiedlichen Zeitspanne, "auf jeden Fall" die höchste, nämlich die fünfte Bewertungsstufe für gewerbliche Arbeitnehmer erreicht. Eine neu eingestellte Arbeitskraft ohne irgendeine einschlägige Vorerfahrung erreicht die fünfte Bewertungsebene spätestens nach vier Jahren.
- o Der Übergang von einer Bewertungsstufe in die nächsthöhere erfolgt offiziell weder automatisch in der Zeit, noch automatisch mit der Absolvierung bestimmter Ausbildungskurse, sondern einzig und allein durch den praktischen, vom Produktionsleiter sanktionierten Befähigungsnachweis. De facto ist aber die Tendenz einer vom Arbeitseinsatz unabhängigen, in diesem Sinne automatischen Karriere in der Zeit kaum übersehbar. Zum Teil

sind zum Beispiel der Wegfall der ersten und zweiten Bewertungsstufe oder der Übergang von der zweiten zur dritten und von dort zur vierten Bewertungsebene bereits tarifvertraglich fixiert. Veränderungen von Arbeitsorganisation und Aufstellung und Durchführung von betrieblichen Ausbildungsplänen sind dann kaum anders zu bewerten denn als reaktive Versuche der Betriebe, ihre auf der institutionell vertraglichen Ebene verlorengangene Autonomie im Arbeitskräfteeinsatz - d.h. in diesem Fall die betrieblich autonome Bestimmung des Verhältnisses von Bewertung der Arbeitskraft und der Form ihrer faktischen Nutzung - auf diesem Wege teilweise wiederzugewinnen, die spezifische Form der (neuen) Rigidität der Arbeitskraft, ihre quasi verbeamtete Lohnkarriere, wieder zu brechen.

b) Der Arbeitsprozeß in der neuen Produktionsabteilung zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme der neuen Anlage

Im folgenden geht es um den sukzessiven Aufbau einer neuen Verteilung von Arbeitsaufgaben zwischen den zu bildenden Gruppen.

(ba) Die Zerlegung des Produktionsprozesses in Phasen

Der Produktionsbereich wurde zum Zweck seiner arbeitsorganisatorischen Neugestaltung in einzelne Ausführungsphasen unterteilt, von denen jede "ausreichend in sich geschlossen" ist. Diese Einteilung erfolgt anhand folgender Kriterien:

- topographisch abgegrenzte Produktionszonen;
- voneinander unterscheidbaren Arbeitsergebnissen;
- von Arbeitsphasen, die anhand der technischen Mittel oder unter dem Aspekt der Kontrollmöglichkeit des Zustandes des durchlaufenden Arbeitsobjektes voneinander abgrenzbar sind.

Auf der Basis dieser Kriterien werden folgende Phasen oder Abschnitte unterschieden:

- Bedienung und Überwachung der Ofenanlage;
- Kalibrieren (Aggregat mit zwei Walzen; hier wird der Außendurch-

messer der Rohre auf die Toleranzgrenzen gebracht, indem die durch das Veredelungsverfahren entstandenen Abweichungen der Durchmesser korrigiert werden);

- Bedienung und Überwachung einer Ultraschall-Kontrollanlage, die auf einem Bildschirm defekte Bereiche der Rohre eingrenzt;
- Bedienung einer Schrägwalzenrichtmaschine von einem Steuerpult aus;
- Magnetisierung der Rohroberfläche durch Bestreuung mit einem chemischen Pulver, Oberflächenkontrolle und Nachschleifen;
- Kontrolle der Innen- und Außendurchmesser, Schneiden, Wiegen.

Die mit dem Materialfluß verbundenen Transportoperationen sind hier nicht aufgeführt, insofern sie nicht als für sich abgeschlossene Phase, sondern als Verbindungsphase betrachtet werden.

(bb) Die Arbeitsinhalte der einzelnen Phasen bei Stoffumwandlung

Die Analyse der einzelnen Transformationsphasen bedient sich folgender Einteilungskriterien:

- Das Ziel der einzelnen Transformationsphase in Abhängigkeit vom Gesamtziel des Produktionsprozesses;
- topographisch und technisch funktional mögliche Abgrenzung;
- die verschiedenen Situationen während der Transformationsphase: Anlauf-, Beobachtungs- und Kontrollphase, Störungssituationen und daraufhin notwendiger manueller Eingriffe;
- jede Phase wird dementsprechend in Einzeloperationen unterteilt, in denen bestimmt wird,
 - welche Input-Informationen eintreffen, d.h. solche, die gespeichert werden müssen und solche, die unmittelbar in ausführende Operationen übersetzt werden;
 - die eigentlichen Transformationsoperationen (notwendige Entscheidungsschritte mit der dazu notwendigen relativen Entscheidungskompetenz der Arbeitskraft, die eigentliche Arbeitsausführung; Bedienungs-, Steuerungs-, Kontroll-, Beobachtungs-, Reparaturoperationen etc.);
- eintreffende Feed-back-Informationen.

Nach diesem Schema wurde pro Arbeitsplatz eine Arbeitskraft befragt; die Ergebnisse, korrigiert durch Nachfragen und wiederholte, ca. 2 - 3-stündige Beobachtungen im Anlagenbereich, werden hier in einer gestrafften Zusammenfassung wiedergegeben:

(1) Bedienung, Steuerung und Überwachung der Ofenanlage: Es handelt sich hier - in der Perspektive des gesamten Produktionsflusses gesehen - um die entscheidende Phase der Stoffumwandlung, insofern die Ergebnisse der Ofenanlage die qualitativen und quantitativen Ausgangsbedingungen für die nachfolgenden Phasen bestimmen.

In der Perspektive des Bedienungspersonals der Ofenanlage lassen sich drei unterschiedliche Zonen unterscheiden:

- die Steuerkanzel (Kabine),
- Bildschirme (innerhalb der Kabine), auf denen der Prozeßablauf sich optisch verfolgen läßt und
- die eigentliche Ofenanlage.

Die normale Produktionssituation: Einer der Bediensteten befindet sich in der Kabine, wo er die unterschiedlichen Informationen über den Zustand des Bearbeitungsprozesses des Rohres optisch registriert sowie den Materialfluß vom Vorgang der Materialzufuhr zum ersten Ofen über die Verhärtungsanlage über den zweiten Ofen bis zum Ausgang des Rohres aus der Kalibrieranlage verfolgt, wobei seine Verantwortung gegenüber dem Produkt mit dem Austritt des Rohres aus dem zweiten Ofen beendet ist.

Ein anderer Bedienungsmann verfolgt auf den Bildschirmen und mit Hilfe direkter Beobachtungen unmittelbar am Ofen den Fortgang des Erhitzungsprozesses sowie anderer technischer Betriebsdaten.

Die Zahl der unterschiedlichen Produktions-Situationen (Stillstands-, Störungs-, Wiederanfahrtsituationen) ist hoch.

Das besondere Interesse gilt entsprechend den Bewertungskriterien der zu verwirklichenden Arbeitsorganisation jenen Operationen, die von den Arbeitskräften ein "autonomes Arbeitsverhalten" verlangen, abhängig von der Anzahl möglicher Alternativen auf der einen und Entscheidungsnotwendigkeit auf der anderen Seite. Im Fall des "normalen Funktionierens" der Anlage ist die Arbeitskraft zur Befolgung der sehr restriktiv-starr formulierten Aus-

führungsstandards und Bedienungsvorschriften gezwungen, was nicht als eine technologisch immanente Notwendigkeit der Anlage und ihrer Instrumentierung erklärbar ist, sondern als Folgewirkung der betrieblichen Absicht, sehr spezifische, qualitative Merkmale des Produktionsergebnisses sicherzustellen.

(2) Das Walzenkalibrieren: In der Perspektive des Arbeitsprozesses finden sich hier im wesentlichen zwei Entwicklungsstadien des Transformationsprozesses: die Vormontage und die Montage des Walzengerüsts, wie es die Gesamtsituation des Produktionsprozesses verlangt, d.h., daß bei einer Veränderung des Produktionsprogramms die Vormontage des Walzengerüsts bereits im Prinzip abgeschlossen sein muß, während das neue Programm im Anlagenteil der Ofenanlage bereits angelaufen ist.

Mit den Arbeiten der Vormontage sind zwei Montage-Arbeitskräfte zuzüglich eines Kranführers beschäftigt, während in der Phase des Betriebszustands der Kalibrieranlage, also der aktiven Ausführungsphase, von der Arbeitskraft eine periodische Kontrolle des Durchmessers der Rohre verlangt wird, um den generellen Fortgang der Produktion zu überprüfen, wozu eine Kontrolle der quantitativ-qualitativen Entwicklung der Produktion in Verbindung mit dem Ofensteuerungs-Personal notwendig ist.

Die dazu eintreffenden Informationen beziehen sich in erster Linie auf die unterschiedliche Zeitdauer der verschiedenen Produktionsstadien (Vormontage und Montage), um eine darauf aufbauende Überprüfung des möglicherweise schwankenden Bedarfs (unterschiedliche Besatzungsdichte) in dieser zweiten Hauptphase des Produktionsprozesses zu ermöglichen.

Für eine Bewertung der Arbeitsorganisation ist es wichtig, hier eine ganze Reihe von Forderungen von seiten der Arbeitskräfte zur Verbesserung ihrer unmittelbaren Arbeitssituation (Belastungsreduktion) zu berücksichtigen. Erwähnt werden muß insbesondere die Forderung nach einer Sprechanlage, um die normalerweise räumlich und akustisch isolierte Arbeitskraft im Kranwagen mit den verschiedenen Arbeitskräften der Vormontage und Montage des Walzengerüsts sowie mit anderen damit verbundenen Arbeitsoperationen (Sicherstellung der Verfügbarkeit der notwendigen Montagewerkzeuge und Instrumente) zu verbinden.

(3) Die Phase der Korrektur der Rohrdurchmesser (Schrägwalzenrichtmaschine): Unter arbeitsinhaltlichen Aspekten findet sich hier eine Reihe von Übereinstimmungen mit dem Ablauf des Walzenkalibrierens, insbesondere was die Unterscheidung zwischen dem je aktuellen Bearbeitungs-(Vergütungs-)Zustand, verglichen mit dem des Ausgangszustandes betrifft.

(4) Die verschiedenen Kontrollphasen: Die Kontrollanlage hat für den dort abzuwickelnden Arbeitsprozeß insbesondere die folgenden zwei charakteristischen Merkmale:

- die wechselseitige Verkettung der verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses und
- die dazu notwendigen Feed-back-Informationen.

Hieraus wird ersichtlich, daß die Produkt- und Prozeßdaten, die kontrolliert werden müssen, unterschiedlich sind, je nachdem, ob sie sich auf eine Kontrolle der technischen Struktur der Rohre und ihrer Härtequalität beziehen oder auf die Verfahren im laufenden Produktionsprozeß: Im einen Fall handelt es sich um eine Magnetisierung der Oberfläche der Rohrenden, im anderen um die Beseitigung dabei auftretender Defekte (Abschneiden der fehlerhaften Teilstücke).

Ein weiteres Charakteristikum des Kontrollbereichs liegt in der Unsicherheit darüber, wo letztlich die verschiedenen Kontrollaggregate innerhalb des gesamten lay-outs der Anlage unterzubringen sind, wo also die Kontrollarbeitsgänge am besten in den Produktionsfluß integrierbar sind, sowie darin, daß der Einsatz von derartigen Kontrollapparaturen durch die Notwendigkeit charakterisiert ist, keine Zerstörungen am Produkt zu bewirken.

Der bereits erwähnte neuralgische Charakter des Anlagenbereichs "Kontrolle" kommt auch darin zum Ausdruck, daß zum Zeitpunkt der vorbereitenden Analyse der letztendlich durchzusetzenden Arbeitsorganisation die Instrumentierung dieses Bereichs völlig unklar war.

Da dies den arbeitsintensivsten Bereich des gesamten Produktionsprozesses mit zahlreichen manuellen Operationen darstellt, die einen niedrigen Qualifikationswert von Arbeit besitzen, schlagen produktionstechnische Schwierigkeiten in diesem Bereich unmittelbar in arbeitsorganisatorische Schwierigkeiten durch. Diese sind charakterisiert durch einen hohen Konfliktgrad zwischen den dort einzusetzenden Arbeitskräften und den über den Arbeitseinsatz verhandelnden gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretern. Verstärkt wird dieses Phänomen dadurch, daß die Situation und die Effekte der Konfliktaustragung in diesem Bereich auf alle anderen Arbeitsgruppen mehr oder weniger direkt durchschlagen. Die in dieser Unsicherheitssituation möglichen arbeitsorganisatorischen Vorschläge der Arbeitsgruppe lassen sich aus der Struktur der dort vorgesehenen Operation entnehmen.

Auf die im dynamischen Ablauf des Experiments auftretenden Differenzen zwischen den intendierten Lösungsformen und ihrer faktischen Durchsetzung bzw. Verzerrung beziehen sich die organisatorischen Regelungen der Querverbindung dieses Bereichs der Kontrolle über die Einhaltung qualitativer Toleranzgrenzen des Endprodukts mit den außerhalb des Bereichs der Kontrollausführung organisierten betrieblichen Stabsstellen "Qualität" und "Metallurgie".

(5) Die prozeßinternen sowie prozeßexternen Querverbindungen mit anderen betrieblichen Prozeßeinheiten:

Nach dem Vorschlag der Arbeitsgruppe wird im Anlagenbereich ein Zentrum der Informationssammlung und -verteilung eingerichtet, das zu Diagnosezwecken für die Fälle der Abweichungen des Produktionsprozesses vom vorgesehenen Programm dienen soll. Die Verbindung des Anlagenbereichs mit anlageexternen betrieblichen Funktionen (Qualität, Programmierung, zentrale Instandhaltung) steht vor der nicht geringen Schwierigkeit, die Verantwortung und das Verfahren der Produktionsentwicklung zu bestimmen. Die Realisierung einer rationalen betrieblichen Produktions-Programmierung wird bisher insbesondere durch eine nicht rechtzeitige und qualitativ unbefriedigende Stahl-Zulieferung verhindert.

Nachdem der Betrieb entschieden hat, die Einhaltung der Qualitätskriterien der Linie zu überantworten, kommt der Organisation der Kompetenzverteilung zwischen der Linie und der zentralen betrieblichen Qualitätsinstanz besondere Bedeutung zu. Dabei beurteilen einige Arbeitskräfte die zur Qualitätssicherung notwendigen Aufgaben der metallurgischen Beobachtung als allzu eintönig.

Die Unmöglichkeit einer starren ex ante-Fixierung organisatorischer Lösungen für die Verbindung zwischen der Linie und den externen vor- und nachgelagerten betrieblichen Teilprozessen wird für das Problem der Aufteilung von Reparatur- und Instandhaltungsfunktion zwischen Linie und zentraler betrieblicher Instandhaltung besonders deutlich. Grund hierfür ist nicht nur, daß sich die Abteilung der zentralen betrieblichen Instandhaltung ihrerseits in einer Phase der Umorganisation befindet; ausschlaggebend ist vielmehr, daß keine ausreichende Kenntnis und keine systematische Kasuistik der Störungen im Produktionsablauf, des Ausfallens von Aggregaten und Aggregatteilen, häufig wiederkehrender technischer Defekte etc. den Arbeitskräften zur Einsicht vorliegt¹⁾. Der erste Versuch zur Überwindung dieser Intransparenz geht dahin, die Arbeitskräfte an der Ofenanlage mit Registratur von Störungsfällen zu beauftragen, auf die sie im Verlauf entsprechender Ausbildungskurse hingewiesen werden. Die Situation der Unbestimmtheit notwendiger Reparaturingriffe und ihrer Verteilung auf die Kompetenzen verschiedener Arbeitskräftegruppen liegt mit Sicherheit nicht nur in technischen Schwierigkeiten der Erhebung und Verarbeitung von entsprechenden Informationen oder in einer entsprechenden Aufklärung der Arbeitskräfte. Zentral ist vielmehr die Schwierigkeit der Überwindung hierarchischer Strukturen des Betriebes, die sich in relativ starren Entscheidungsverfahren niederschlagen, z.B. in Form der traditionellen Privilegiertheit der Instandhaltungsabteilung, die zu durchbrechen gerade durch die "Produktion von Intransparenz"

- 1) Überwindung dieser zahlenmäßig und in der zeitlichen Abfolge intransparenten Situation notwendiger Reparaturingriffe wurde ansatzweise für die Kalibrieranlage versucht. Für die Ofenanlage hingegen gibt es bisher keinerlei gesicherten Kenntnisse.

verhindert wird. Für die Vorschlaggruppe selbst gab es drei Grundformen alternativer Lösungsmöglichkeiten:

- Sämtliche notwendigen Reparaturinterventionen verbleiben innerhalb der zentralen Instandhaltungsabteilung;
- wenigstens ein Teil der notwendigen Interventionen, jene nämlich mit Präventivcharakter, werden den Arbeitskräften der Linie (der Ofenbesetzung) anvertraut;
- ein spezialisierter Reparatur-Arbeiter wird in den Anlagenbereich umgesetzt.

Die letztgenannte Lösungsform erweist sich für elektrische und elektronische Reparaturinterventionen als besonders effizient, was in erster Linie für die Regulierungs- und Kontrollinstrumente der Anlage, vor allem im Bereich der Ofenanlage und der "nicht destruktiven Kontrolle", zutrifft.

Man hält es für opportun, die Arbeitsaufgaben bei der Reparatur der Kontrollaggregate neu aufzuteilen: Einen Teil davon übernimmt die Reparaturabteilung, entweder zentralisiert oder durch spezielle Reparatur-Arbeitskräfte in der Linie, wo eine entsprechende qualifikatorische Spezialisierung, d.h. die Kenntnis der Funktionsweise der entsprechenden Kontrollaggregate verlangt wird; ein anderer Teil geht direkt an das Bedienungspersonal im Anlagenbereich, wo der qualifikatorische Inhalt der entsprechenden Arbeitsaufgaben eher Merkmale routinemäßiger Reparaturen aufweist.

Eine Neuverteilung der Reparaturinterventionen in der geschilderten Form verfolgt das Ziel, zumindest langfristig eine partielle Verschiebung der Reparaturfunktionen in den Anlagenbereich hinein durchzusetzen.

(bc) Arbeitsorganisatorische Ausgangsentscheidungen

Folgende arbeitsorganisatorische Maßnahmen geben die Richtung an, in der eine sukzessive Autonomisierung der Gruppen erfolgt:

- (1) Die für das Eintreffen der Rohre aus der vorgelagerten Adjustageabteilung zuständigen Arbeitskräfte, die die Lagerung und

den Weitertransport der Rohre aus den je nach Rohrtyp unterschiedlichen Lagergestellen vornehmen, sollen über einen Lagerplan verfügen, aus dem die räumliche Verteilung des Materials und die entsprechenden Materialbewegungen zu entnehmen sind. Darin liegen zwei Vorteile: Eine Reihe von Stauungen im Materialfluß lassen sich zugunsten einer flüssigen Bewegung beseitigen, und zweitens wirkt sich der Zugriff auf die entsprechenden Informationen durch die Arbeitskräfte zugunsten der Verantwortungsübernahme über die gesamte Materialbewegung aus. Man versucht, dies dadurch zu verstärken, indem man organisatorische Formen einer intensiveren Integration zwischen der Fertigungssteuerung und dem Materialtransport verwirklichen will.

(2) Eine weitere Maßnahme sieht vor, daß die Steuerleute an der Ofenanlage die Bestimmung der Ofentemperatur abhängig von der jeweils erreichten Temperatur des Rohres, eigenständig vornehmen. Dadurch ändert sich an der Notwendigkeit der Bestimmung der Rohrtemperatur sowie der Geschwindigkeit des Rohrdurchlaufs durch die dafür spezifisch zuständige Abteilung "Metallurgie" nichts.

(3) Den Arbeitskräften, die an den anschließenden Walzengerüsten eingesetzt sind, wird die Funktion der selbständigen Maschineneinrichtung sowie der Vormontage der Walzengerüste zugewiesen. Dies setzt die Kenntnis der wöchentlichen und monatlichen Produktionsprogramme sowie die Kontrolle des Walzenverschleißes mittels geeigneter Instrumente voraus. Dies bedeutet gleichzeitig, daß mit der für die Maschinenausrüstung zuständigen Abteilung eine Funktionsneuverteilung notwendig wird, die insbesondere die Organisation der Walzenlagerung betrifft.

(4) Die im Anschluß an den Kontrollarbeitsgang, der die relativen Abweichungen der Rohrmessungen gegenüber vorgegebenen Normen registriert, notwendige Arbeitsphase des Abschneidens von Rohrstücken kann gleichzeitig eine Auslese der als Probeentnahme dienenden Teile bedeuten, wobei die Auslesekriterien den Vorschriften und den Regeln der Abteilung "Metallurgie" folgen. Man hält es jedoch für "logischer", daß diese Auslese unmittelbar durch die Steuerleute des Ofens in Zusammenarbeit mit den Arbeitskräften, die das

Kontrollgerät bedienen, vorgenommen wird, da "sich diese Kontrolle auf die Arbeitsergebnisse einer Steuerungsoperation an der Ofenanlage bezieht".

(5) Eine Erweiterung des Arbeitsinhaltes für die Arbeitskräfte der "nicht-destruktiven Kontrolle" sowie der Magnetisierung der Rohroberfläche zum Zwecke der Diagnose von Defekten bleibt offen. Die einzige Neuregelung besteht darin, daß die Arbeitskräfte die Eichung der Ultraschallskala selbst vornehmen. Die Kontrollvorgänge der Innen- und Außendurchmesser der Rohre, die die abschließende Phase des Produktionszyklus darstellen, werden dadurch ergänzt, daß sie sich nicht mehr nur auf die Registrierung der tatsächlichen Produktionsergebnisse (quantitativ, qualitativ) beziehen, sondern gleichzeitig eine Kontrolle der gesamten Produktionsentwicklung des Anlagenbereichs mit Hilfe eines Vergleichs mit dem Produktionsprogramm miteinbeziehen.

(6) Die arbeitsorganisatorische Koordination zwischen der Fertigungssteuerung und dem Produktionsfluß im Anlagenbereich stößt, wie bereits angedeutet, auf einige schwerwiegende Hindernisse: rechtzeitige Verfügbarkeit der richtigen Rohre in den Lagergerüsten (innerhalb des Anlagenbereichs) für die Bewältigung von Produktionssalden sowie die schwierigen Abstimmungen zwischen dem laufenden Bedarf des Anlagenbereichs und den Verarbeitungskapazitäten in der abschließenden Kontrollphase.

Für den Ablauf des Produktionsflusses im Anlagenbereich ist der Plan, der die Reihenfolge der Ofenbeschickung reguliert, entscheidend. Die Aufstellung eines solchen Planes wird den Steuerleuten der Ofenanlage (Steuerkabine) zugewiesen.

(7) Die organisatorische, kompetenzmäßige und die faktische Zuweisung sämtlicher mechanischer Reparaturopoperationen (z.B. die Reparatur der Rollgänge) in den Anlagenbereich ist mit geringen Schwierigkeiten verbunden.

Weit schwieriger ist es hingegen, Instandhaltung und Reparatur des Transportkrans dem Kranführer zu überantworten. Schließlich wird

entschieden, Aufgaben der präventiven Instandhaltung, der Schmierung, der Regulierung von mechanischen Bauteilen sowie die Kooperation mit einer spezialisierten Instandhaltungs-Arbeitskraft in seinen Aufgabenbereich einzubinden. Die qualifikatorische Entwicklung des Kranwagenführers bleibt damit allerdings prinzipiell offen.

3. Ergebnisse der Umstellung: die Konstitution von Arbeitsgruppen

a) Kriterien der Gruppenbildung

Die geschilderte Einteilung des Produktionsflusses in einzelne Abschnitte unter technisch-funktionalem Aspekt läßt sich unter dem Aspekt der sozialen Arbeitsorganisation so betrachten, daß die verschiedenen Prozeßphasen ("Zonen") sich als Bereiche mit einem jeweils spezifischen "professionellen" (qualifikatorischen) Gehalt verstehen lassen: Die Zugehörigkeit der Arbeitskraft zu einem dieser Bereiche bedeutet eine bestimmte qualifikatorische Karriere; bei der Qualifikationsbestimmung wird damit die Einheit Arbeitsplatz aufgegeben.

Das Problem, das hieraus resultiert, lautet: Wie sollen die kooperativen Beziehungen innerhalb eines einheitlich-qualifikatorischen Bereichs realisiert werden? Kann sich aus den Arbeitskräften in den jeweiligen Bereichen eine Arbeitsgruppe bilden? Welche Merkmale und insbesondere Dispositionsspielräume können einer Gruppe zugewiesen werden?

Es wird versucht, die "Identität" einer Gruppe anhand folgender Kriterien transparent zu machen:

- o Kriterien des gemeinsam zu verwirklichenden Arbeitsergebnisses: Die Gruppe "wird als ein Instrument der Optimierung zwischen technologischen und menschlich-sozialen Einflußgrößen verstanden, was es erlaubt, ein Arbeitsergebnis zu produzieren, das gegenüber den einzelnen Arbeitsaktivitäten einen umfassenderen Cha-

rakter und einen größeren motivationalen Inhalt bedeutet"¹⁾.

- o Kriterium der Intensität der internen Gruppenbindungen: Eine Gruppe charakterisiert sich durch die Tatsache, daß die Verbindungen innerhalb der Gruppe größer sind als die externen Beziehungen zu anderen Gruppen und Produktionsabschnitten, wobei die Stärke dieser Bindungen von der topographischen Zone sowie von der Zahl der von einer Gruppe umfaßten Personen beeinflußt werden kann.

Die Einteilung des Anlagenbereichs in unterschiedliche Zonen und insbesondere die Konstitution von Gruppen stellen eine Maßnahme der Differenzierung zwischen den Zonen und der Integration innerhalb der mehr oder weniger eigenständigen Bereiche dar.

"Diese Maßnahme darf nicht herbeigezwungen werden, sondern soll die Bedingungen der Realität berücksichtigen".

- o Die Regelung der gruppeninternen und gruppenexternen Beziehungen kann in einigen Fällen eine "kollektive Disposition" der Gruppe einbegreifen, d.h. gemeinsame Verantwortung der auf das übergeordnete Produktionsziel des entsprechenden Produktionsabschnitts bezogenen Arbeitsergebnisse im Rahmen der Gruppenkompetenz. Diese Regelung von Arbeitsbeziehungen wird in anderen Fällen einer einzelnen, nicht notwendigerweise immer derselben Person zugewiesen. Letzteres kann die Bildung einer "Gruppenführung" begünstigen.
- o Die verschiedenen Produktionsphasen können unterschiedliche Gruppenformen, d.h. unterschiedliche Anzahl Personen und ein unterschiedliches internes Beziehungsgeflecht verlangen. (Dies gilt z.B. für die unterschiedliche personelle Besetzung während der Phase der Vormontage und der Montage der Walzengerüste gegenüber dem Stadium der Inbetriebnahme der Anlage.)

1) Zitat aus einem betriebsinternen Diskussionspapier der Personalabteilung.

Zusammengefaßt sind die Kriterien, auf deren Bedeutung für die Einlösung betrieblicher Interessen und Arbeitnehmerinteressen zurückzukommen ist, folgende:

- gruppeninterne Verknüpfung;
- gruppenexterne Verbindungen;
- Vergleich der Intensität interner und externer Gruppenverbindungen;
- operationelle Dispositionsmöglichkeiten (eigene Bestimmung der Art und Weise der Arbeitsausführung versus hierarchische Eingriffe bzw. funktionelle Abhängigkeiten von vor- und nachgelagerten Prozeßphasen);
- selbständige Personaldisposition (Zuweisung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen durch Gruppenentscheidung);
- polyvalente Einsatzfähigkeit;
- qualifikatorische (professionelle) Homogenität;
- Variabilität der Besatzungs- bzw. Gruppenstärke;
- Auswirkungen auf die motivationale Ebene des Arbeitshandelns.

Bezieht man die genannten technisch-funktionalen Kriterien der Abgrenzung von Zonen oder Phasen des Produktionsprozesses im Anlagenbereich IRT sowie die im engeren Sinne sozialen Kriterien auf die Möglichkeiten der Gruppenformation, ergeben sich folgende Ergebnisse:

(1) Als unmöglich erscheint eine Gruppenform, die die Abwicklung des Materialtransports, die Kontrolle der Rohrdurchmesser bzw. die Bestimmung der Abweichungen von den Toleranzgrenzen sowie das Abschneiden der Rohre aufgrund der Kontroll- und Meßergebnisse und aufgrund jeweils gültiger Produktionsprogramme umfassen würde. Dies würde einen zu breiten und einen zu heterogenen Arbeitsinhalt bedeuten.

(2) Ebenso wenig realisierbar erscheint eine gruppenmäßige Integration zwischen dem Steuerungs- und Überwachungspersonal der Ofenanlage und den an den Walzengerüsten eingesetzten Arbeitskräften, weil dies eine viel zu disparate Struktur der abgeforderten Qualifikationen zur Folge haben würde.

(3) Das gleiche Argument gilt im Prinzip auch für eine gruppenmäßige Zusammenfassung zwischen der Besetzung der Ofenanlage und jenen Arbeitskräften, die die Kontrollarbeitsplätze einnehmen, obwohl nicht verkannt werden darf, daß diese Lösungsform unter Arbeitseffizienz- und Motivationsaspekten Vorzüge hätte, indem es sich auf der einen Seite um die Selbstkontrolle der Effekte der Interventionen und Regulierungen der Ofenbesetzung auf die qualitativen Produkthanforderungen handeln würde und auf der anderen Seite die mit den relativ qualifikationsarmen Arbeitsplätzen im Kontrollbereich der Anlage verbundenen negativ motivierenden Effekte durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe mit höherem "professionellen Prestige" kompensiert werden könnten. Die Lösung einer höheren organisatorischen Effizienz durch arbeitsteilige Spezialisierung zwischen ungleich qualifizierten und ungleich "wichtigen" Arbeitskräften und der dadurch reduzierbare Kontrollaufwand scheidet an der Befürchtung einer zu großen Autonomie und Machtstellung einer solchen Kontroll- und Steuerungs-Arbeitskräfte integrierenden Gruppe.

(4) Hingegen gilt die Gruppe, die sich aus den Arbeitskräften des Dressiergerüsts und jenen an der Walzenrichtanlage zusammensetzt, als stabil, effizient und vollständig. Darüber hinaus zeigen bereits die ersten Erfahrungen unmittelbar nach den Versuchen der ersten Inbetriebnahme der Anlage reale Ansätze zur Formierung einer entsprechenden Arbeitsgruppe.

(5) Es gilt zu vermeiden, daß sich eine Arbeitsgruppe bildet, die in ihrem Aufgabenbereich reduziert wird auf die alleinige Zuständigkeit für eine nach Programm funktionierende Ofenanlage (Steuerung nach bestimmten Vorgabennormen, Registrierung von und Reaktion auf Abweichungen, Umstellungsinterventionen bei Programmänderungen u.ä.). Solche Arbeitsgruppen erschweren es, einen variablen Arbeitsanfall bedingt durch Abwesenheiten, technische Störungen und diskontinuierliche Materialzufuhr zu bewältigen und begrenzen auf der anderen Seite die professionell-qualifikatorische Entwicklung der Arbeitskräfte im angrenzenden, d.h. unmittelbar vorgelagerten Produktionsbereich. Deshalb wird versucht, eine Gruppenform

zu verwirklichen, die zumindest neben dem Ofenpersonal auch den Prozeß der Materialzufuhr zu der Ofenanlage mit einschließt (es handelt sich konkret um die Bewegung der Rohre von den Lagergerüsten auf die Rollgänge). Diese Ausdehnung der Gruppe wird vorangetrieben, indem die Disposition über das eintreffende Material miteinbezogen wird, um einen Bruch in der Verantwortlichkeit zwischen dem für die Lagerung und dem für den Weitertransport der Rohre zur Ofenanlage zuständigen Bereich zu verhindern. Erreicht wird hierdurch eine bessere und gleichmäßigere Personalauslastung, je nach dem aktuellen Bedarfszustand in der Materialzufuhr, dem Weitertransport und der Beschickung der Ofenanlage. Dem steht allerdings das Risiko gegenüber, daß eine zu große Ausdehnung dieser Gruppenform Ungleichgewichte im Produktionsfluß zwischen dem Materialtransport und der Phase der Stoffumwandlung bzw. Veredelung des Materials in der Ofenanlage produziert.

Auf der Basis dieser Möglichkeiten und Hinderungsgründe der Formierung von Gruppen mit einem jeweils unterschiedlich breiten und unterschiedlich strukturierten Funktionsfeld im Anlagenbereich sowie dem absehbaren jeweiligen Realisierungsaufwand (Ausbildung und Schaffung neuer organisatorischer Instrumente) einerseits und erwartbaren Leistungs- und Motivierungseffekten andererseits wird in einer konkret-operationellen Perspektive die Organisationsform einer funktionalen Gruppenbildung priorisiert, wobei jede der genannten Funktionen einer Gruppe zugeordnet wird:

- Disposition des Materialeingangs,
- Beschickung der Ofenanlage, Bedienung der Steuerungsinstrumente der Ofenanlage sowie Überwachung und Bedienung eines Kontrollgerätes, auf dem die gleichbleibende oder schwankende chemisch-physikalische Beschaffenheit des Produkts registriert wird,
- Kalibrieren und Nachwalzen der Rohre,
- Kontrolle und Diagnose defekter Stellen am Produkt (Ultraschall und Magnetisierung),
- Produkt-Vermessung (Durchmesserkontrolle),
- Disposition des Materialtransports.

Abgesehen von dieser pragmatischen Lösung ist zwischen zwei alternativen Grundmodellen zu entscheiden: Es handelt sich einmal um die Homogenität der Arbeitsorganisation bzw. ihrer Unterteilung nach der Abfolge der technologischen Phasen, zum anderen um die Orientierung an der Homogenität einer organisatorischen Einheit nach der ihr zugeordneten Funktion. Dies bedeutet z.B. konkret, daß die Funktion der Disposition des Materialtransports unter dem Aspekt der funktionalen Homogenität als organisatorische Einheit erscheint, während sie in der technologischen Perspektive unterteilt wird nach den Phasen des Materialeingangs, des Materialausgangs und des Materialtransports von einer Bearbeitungsphase in die andere.

Für das Dressiergerüst hingegen und dem anschließenden Ausrichten der Rohre ergeben sich für beide Kriterien keine organisatorischen Unterschiede. Hier gilt gleichermaßen funktionelle und technologisch-phasenmäßige Homogenität. Die Kontrolle der richtigen oder abweichenden Durchmesser der Rohre wird organisatorisch in der funktionellen Perspektive mit den anderen Kontrolloperationen vereinigt, während diese in der Perspektive der technologischen Einheit organisatorisch mit der Lagerung bzw. dem Abtransport des Materials am Ausgang des Produktionsprozesses zusammengelegt werden.

Steuerung, Bedienung und Überwachung der Ofenanlage ist funktional sowohl selbständig wie in Verbindung mit anderen Funktionen organisierbar, während es in technologischer Perspektive naheliegt, diese Phase des Produktionsprozesses mit der Disposition und der Abwicklung der Materialzufuhr zusammen zu organisieren.

b) Die Anordnung der den Anlagenbereich übergreifenden generellen Funktionen (innerbetriebliche Dienstleistungen)

Es handelt sich um die Zuordnung von "Qualitätskontrolle", "Fertigungssteuerung" und "Produktionskontrolle".

(ba) Die organisatorische Zuordnung der innerbetrieblichen
Qualitätsabteilung

Die zentrale Betriebsstelle "Qualität" umfaßt ihrerseits mehrere Einzelfunktionen. Der prinzipiellen Konzeption der Betriebsleitung entsprechend, die die Verantwortung über die Produktqualität zumindest auch, wenn nicht zentral, innerhalb des Anlagenbereichs wahrgenommen haben will, werden Ausschnitte dieser Funktionen organisatorisch den Arbeitskräften bzw. Gruppen des Anlagenbereichs überantwortet.

(1) Metallurgische Beobachtung: Vorausgesetzt, die Arbeitskräfte durchlaufen entsprechende Ausbildungs- und Schulungskurse, um eine einheitliche Methode und Zielsetzung der Erhebungen zu erreichen, vorausgesetzt ebenfalls, daß die entsprechenden Erhebungsinstrumente den Arbeitskräften zur Verfügung gestellt werden, damit von diesen sowohl ihre direkte Produktivitätsfunktion wie die der qualitativ-metallurgischen Kontrolle wahrgenommen werden können, wird die metallurgische Beobachtung während der laufenden Produktion den Arbeitskräften des Anlagenbereichs zugewiesen. Die metallurgische Beobachtung der entnommenen Proben verbleibt aufgrund ihres zentralen Stellenwertes für eventuell vorzunehmende Veränderungen der thermotechnischen Prozeßvariablen in der Zuständigkeit der Betriebsstelle "Metallurgie". Die Ergebnisse metallurgischer Erhebungen werden im Anlagenbereich selbst operativ umgesetzt, was wiederum durch die Arbeitskräfte direkt, je nach ihren verschiedenen Kompetenzen erfolgt. Für die Festlegung der technischen Normen bleibt die Metallurgie-Abteilung zuständig.

(2) Die Übernahme verschiedener Kontrollverfahren durch die Linie: Für die beiden eingesetzten Kontrollverfahren, die Kontrolle der Einhaltung vorgeschriebener Produktausmaße (Durchmesser, Länge) sowie der Gewichte und die sogenannte "nicht destruktive Kontrolle" (Feststellung von schadhafte Stellen) ist die Linie insofern verantwortlich, als die Arbeitskräfte im Anlagenbereich die entsprechende Auslese und Einteilung des Produktes sowie die notwendigen Reparaturarbeiten durchführen. Hierbei ist es wichtig zu wissen, daß diese Kontrollmaßnahmen den letzten Filter darstellen für die

Sicherstellung der auftragsgerechten, unterschiedlichen Abnehmer-normen unterworfenen Produktion. Die Schlußfolgerungen, die aus den systematisch erhobenen Kontrolldaten der Linie gezogen werden und zu entsprechenden, die Ausführungsstandards korrigierenden Interventionen führen, bleiben in der Zuständigkeit der zentralen Qualitätsabteilung.

Jene betriebliche Prüfstelle, die für die Qualität des Material-eingangs zuständig ist, bleibt ohne organisatorische Verbindung mit der Abteilung TRT, weil keine Beziehung anzunehmen ist zwischen den aus der Prüfung des eingehenden Materials hervorgehenden Informationen und den im Anlagenbereich durchzuführenden Kontrollen.

(bb) Fertigungssteuerung und Produktionskontrollen

Der monatliche und wöchentliche Produktionsplan wird von der Linie in Zusammenarbeit mit anderen zuständigen Betriebsstellen (Fertigungssteuerung, Qualität sowie weiteren Produktionsabteilungen) bestimmt. Eine Übernahme der Entscheidungskompetenz über die letztlich gültigen Produktionsnormen (welcher Produkttyp wird wann, in welcher Menge produziert, was wird auf Lager gehalten etc.) durch die Linie gilt als nicht realisierbar.

Anders verhält es sich mit der Anpassung des wöchentlichen Produktionsprogrammes an jeweils aktuell vorherrschende Produktionsbedingungen (technische Störungen im Anlagenbereich oder in vorgelagerten Produktionsprozessen, diskontinuierlicher oder qualitativ mangelhafter Materialanfall, unvorhergesehene Auftragschwankungen etc.), die das faktische Ausführungsprogramm der einzelnen Schichten bestimmen. Die organisatorische Regelung dieses Falles der täglichen Programmanpassung im Anlagenbereich wird durch die dort eingesetzten Arbeitsgruppen selbst zusammen mit dem Schichtführer getroffen.

(bc) Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen und ihre Problematik

Die bereits dargestellte Alternative, ob konstitutives Kriterium der Bildung von Arbeitsgruppen die technologische oder aber die funktionale Einheit einer Gruppe innerhalb des Produktionsprozesses darstellen sollte, wurde nach dem Abwägen der folgenden wechselseitigen Vor- und Nachteile zugunsten der traditionellen "technischen Logik des Produktionsprozesses" entschieden.

Die Vorteile einer Orientierung an der homogen-einheitlichen Funktion wären folgende:

- o Die Orientierung der Ausbildung der Arbeitskräfte an einer homogenen Arbeitsfunktion verlangt einen vergleichsweise geringen Aufwand.
- o Eine funktionale Spezialisierung der Arbeitskräfte bedeutet unter dem Qualifizierungsaspekt eine größere Homogenität.
- o Die auf eine einheitliche Arbeitsfunktion ausgerichtete Arbeitsgruppe ist bei der Zuteilung von Personen zu Arbeitsplätzen elastischer.
- o Die spezielle Zuständigkeit einer Arbeitsgruppe für den den gesamten Produktionsfluß tangierenden Materialtransport würde dessen arbeitsorganisatorische Integration in den Anlagenbereich, im Vergleich mit seiner organisatorischen Zerstückelung nach den technologischen Phasen, erleichtern.

Abgesehen von der Transportfunktion bleiben andere betriebliche Dienstleistungsfunktionen (Reparatur, Instandhaltung, Qualität, Fertigungssteuerung etc.) bei der Beurteilung außer Betracht. Dies geschah deshalb, weil es aufgrund der gegebenen Verteilungen der innerbetrieblichen Funktionskompetenzen prinzipiell unmöglich wäre, mehr als einzelne "technisch plausible" Ausschnitte jener generellen Funktionen dem Anlagenbereich zuzuweisen.

Insbesondere die folgenden Vorteile gaben den Ausschlag dafür, daß sich die Konstitution der Gruppen am technischen Ablauf des Produktionsprozesses orientierte:

- Die Transparenz des Zusammenhangs zwischen einem konkret erfaßbaren Arbeitsziel und -ergebnis und der Ausführung der eigenen Arbeitsoperationen läßt sich motivational nutzen bzw. erlaubt es dem Betrieb, fehlerhaftes Arbeitsverhalten leichter zu kontrollieren und zu demonstrieren.
- Der größeren qualifikatorischen Homogenität pro Arbeitsfunktion steht hier der Vorteil gegenüber, daß eine größere Anzahl von Personen in die Ausdehnung von Aufgabenbereichen einbezogen werden kann.
- Indem sich innerhalb technologisch abgrenzbarer Zonen Arbeitsfunktionen überkreuzen (z.B. Anlagensteuerung, Materialtransport, Anlagenkontrolle, Personaleinteilung etc.), ergibt sich eine insgesamt für den Anlagenbereich gleichgewichtigere Verteilung der Arbeitskräfte über die qualifikatorischen Einstufungsebenen des Systems der Einheitseinstufung.

Inwieweit der Motivierungs- und Führungsaspekt der Gruppen faktisch eine Rolle spielt oder zumindest eine nachweisbar andere als bei der Alternative der funktionalen Einteilung, ist äußerst zweifelhaft. Die Interpretationen von seiten der Delegierten wie von seiten der Personalleitung lassen erkennen, daß für die getroffene Entscheidung ausschlaggebend war:

- für den Betrieb: die leichtere Einordnung des Konzepts der Arbeitsgruppe in die traditionellen hierarchischen Strukturen;
- für die Gewerkschaftsvertretung: der Widerstand gegen eine elastischere Handhabung des Personaleinsatzes durch den Betrieb mit möglicherweise personaleinsparenden Effekten; entscheidend waren aber wohl die Zahl der höher einstuftbaren Personen sowie deren relative qualifikatorische Homogenität.

o Daß überhaupt Alternativen in Erwägung gezogen wurden, ist wohl aus dem gemeinsamen Interesse von Betrieb und Gewerkschaftsvertretern zu erklären, die Verhandlungsmasse möglichst zu dehnen.

Es ergeben sich folgende Arbeitsgruppen:

Gruppe A: Beschickung des Ofens sowie Steuerung und Überwachung der Ofenanlage von einer zentralen Steuerkabine aus, wo sich auf Bildschirmen der Transformationsprozeß des Arbeitsgegenstandes optisch verfolgen läßt. Die Zuständigkeit dieser Gruppe beginnt also bei der Entnahme der Rohre aus den Lagergestellen und endet dort, wo das wärmetechnisch behandelte und gehärtete Rohr den zweiten Ofen verläßt. Die wichtigsten zu erhebenden und nach einem vorgegebenen Programm zu regulierenden Daten sind:

- o die Aufnahmekapazität des Ofens (m^3 -Rohr pro Stunde), Druck und Temperatur, wobei jeweils der vorgegebene, der erhobene und der nach eventuellen Korrekturen faktisch gemessene Wert registriert werden.

Für die Entwicklung des qualitativen Produktionsergebnisses ist die Registratur folgender Abweichungen und Anomalien zentral:

- o ungleiche Erhitzung, Bildung von Zunderablagerungen, unregelmäßige Abkühlung, defekte oder verzogene Rohre, Wasserbildung in den Rohren, nicht geschlossene Rohre am Ofeneingang oder -ausgang.

Die "metallurgische Beobachtung", die ergänzt wird um die Überwachung eines nach der Inbetriebnahme der Anlage neu installierten Kontrollgerätes (auf einem Oszillographen lassen sich die Schwankungen der technischen Struktur der Rohre beobachten), wird vom Betrieb als Aufgabenbereicherung ausgewiesen, insofern die formale Zuständigkeit für die Erhebung und Bewertung der entsprechenden Daten traditionell der betriebseigenen Stabsabteilung "Metallurgie" vorbehalten war. Die Neuerung besteht darin, daß die Verwendung, d.h. die operationelle Umsetzung der anfallenden

Daten insofern in den Aufgabenbereich der Gruppe A fallen, als es zur Prozeßkontrolle, d.h. für die Vornahme notwendiger Korrekturen bei auftretenden Anomalien notwendig ist; der Eingriff der Stabsabteilung würde hier nur eine Zeitverzögerung bedeuten, ohne das qualitative Produktionsergebnis zu verbessern. Die Umsetzung der erhobenen Kontrollergebnisse in die Veränderung der technischen Vorgabennormen verbleibt allerdings im Zuständigkeitsbereich "Metallurgie". Das gleiche gilt für die metallurgische Analyse der zu Prüfzwecken entnommenen Teilstücke. Begründet wird die ausschließliche Kompetenz der Stabsabteilung hierfür damit, daß Analyseverfahren sowie deren zeitlicher Rhythmus nicht a priori vorhersehbar sind. Es sollen jedoch die Arbeitskräfte des Anlagenbereiches bzw. der Gruppe A über die Weiterverwendung ihrer Kontrollergebnisse und ihre Bewertung im feed-back-Verfahren informiert werden. Dies hat einen rationalen Aspekt insofern, als die Feed-back-Information über ihren motivierenden Effekt die Verlässlichkeit der Kontrollergebnisse erhöht.

Die Gruppe B setzt sich aus jenen Arbeitskräften zusammen, die die Anlage des Walzenkalibrierens betreuen, was insbesondere die Vormontage und die Montage der Walzengerüste betrifft (s. o.), sowie aus jenen Arbeitskräften, die das Dressiergerüst bedienen. Was diese Gruppe auszeichnet, ist eine relativ spezifische Fachqualifikation, die notwendig ist, um die Einstellung der je nach Produktionsprogramm variablen Walzenmaße durchzuführen. Dabei muß bei einem Programmwechsel noch während des laufenden Produktionsprogramms die Anlage für die Phase nach der Programmumstellung vorgerüstet werden.

Der relative qualifikatorische Vorsprung dieser Gruppe ergibt sich darüber hinaus daraus, daß diese Arbeitskräfte bestimmte kleinere Reparaturarbeiten an der technischen Anlage selbständig ausführen. Die Bedienung des Dressiergerüsts geschieht von einer Steuerkabine aus, wo entsprechend den technischen Sollvorgaben "normale" Anlagenbedienungsaufgaben anfallen. Allerdings ist der Rollgang zwischen der Kalibrieranlage und dem Dressiergerüst eine mit der manuellen Bewegung der Rohre verbundene Unfallgefahr. Außerdem gilt der Lärmpegel in diesem Bereich nach Meinung der Arbeitskräfte und des technischen Betriebsleiters der Abteilung als unerträglich.

lich, was seit Beginn der Inbetriebnahme der Anlage zu entsprechenden Widerstandsaktionen führte. Insgesamt gilt diese Gruppe jüngerer und qualifizierter Arbeitskräfte als "unproblematisch". Dies kommt insbesondere darin zum Ausdruck, daß hier eine Veränderung, d.h. Erweiterung des Aufgabenbereichs als nicht notwendig erscheint.

Die Gruppe C ist in jenem bereits mehrfach als problematisch charakterisierten Kontrollbereich eingesetzt, wo ein großer Anteil einfacher, manueller und repetitiver Arbeitsoperationen ausgeführt wird:

- o Überwachung eines Ultraschall-Kontrollgerätes, dessen Kontrolleergebnisse auf einer Bildtafel registriert und von den Arbeitskräften durch Auszeichnung der defekten Rohrteile mit Kreidestrichen übertragen wird;
- o visuelle Oberflächenkontrolle der Rohre, die zu diesem Zweck manuell gedreht und gewendet werden müssen, was eine physisch ermüdende, qualifikatorisch deprivilegierte Arbeit darstellt;
- o eine ebenfalls zu Kontrollzwecken notwendige Magnetisierung der Rohre durch ihre Bestreuung mit einem entsprechenden chemischen Pulver, was ebenfalls manuell durchgeführt wird und von den Arbeitskräften als typische Monotoniebelastung erfahren wird.

Die C-Gruppe nimmt u.a. deswegen für den Betrieb einen prekären Stellenwert ein, als die objektive produktionstechnische Bedeutung der von ihr durchgeführten Kontrolloperationen in Kontrast stehen mit der qualifikatorischen und belastungsmäßig eindeutig negativen Arbeitssituation. Von hier aus erklärt es sich auch, daß der Betrieb hier die größten "disziplinarischen Probleme" hat, insofern die Arbeitskräfte hier - abgesehen davon, daß ihre objektive Situation einen internen Gruppenintegrationsprozeß geradezu verbietet - die zugesagten Dispositionsmöglichkeiten in der Arbeitsausführung extensiv auslegen, was dazu führt, daß vom Betrieb unter Effizienzgesichtspunkten nicht akzeptierbare Schwankungen in der Anwesenheit am Arbeitsplatz vorkommen, die diesen Bereich zu einem

prekären Engpaß im Produktionsfluß werden lassen. Der Betrieb steht bisher hilflos vor dem Problem, daß Arbeitsverweigerungen von seiten dieser Gruppe, die sie selbst nicht als solche, sondern als eine rechtmäßige Auslegung der ihr zugestandenen Dispositionsbefugnisse legitimiert, den Stillstand der gesamten Anlage bewirken kann.

Gerade hier hilft es wenig, daß die Verlagerung der Kontrollfunktion, gegenüber sonst üblichen Organisationsformen in den Bereich der Arbeitsausführung hinein, als Dispositionserweiterung der kollektiven Arbeitskraft im Anlagenbereich dargestellt wird. Die organisatorische Überwindung der Trennung von Kontrolle und Ausführung hat gerade nicht den erwarteten motivationalen und die Effizienz des Produktionsflusses steigernden Effekt, sondern verkehrt sich tendenziell ins Gegenteil: Die Arbeitsgruppe C stellt einen Fremdkörper dar und wird als solcher empfunden. Dieser Befund wird noch darüber hinaus dadurch bestätigt, daß sich diese Arbeitsgruppe eindeutig mehr als alle anderen aus neu rekrutierten Arbeitskräften zusammensetzt, die "eben zunächst dort anfangen sollen, wo noch am meisten mit der Hand gearbeitet werden muß".

Die Arbeitsgruppe D ist zuständig für

- o das Abschneiden der Rohre, und zwar entsprechend den Auszeichnungen auf der Oberfläche der Rohre durch die Kontrollgruppe, was einer einfachen, Sorgfalt verlangenden Maschinenbedienung entspricht,
- o sowie für die Kontrolle der Innen- und Außendurchmesser der Rohre, was mit einem Stahlring bzw. einem verstellbaren Dorn vorgenommen wird.
- o Zum Arbeitsbereich der Gruppe D gehören darüber hinaus die Führung des Materialausgangs, d.h. die Regulierung des Abtransports bzw., je nach vorliegendem Bedarf der Weiterverarbeitung in der nachgelagerten Endfertigung, die vorläufige Lagerung der Rohre.

Im Zusammenhang mit der Kapazitätsausdehnung der Gesamtanlage wird eine neue, mindestens doppelt so leistungsfähige Schneidemaschine

installiert. An den qualifikatorischen Anforderungen, was die technischen Kenntnisse der Maschine und ihrer Bedienungsinstrumente oder technischen (z.B. metallurgische) Kenntnisse des Arbeitsgegenstands betrifft, ändert sich nichts. Es bleibt eine typische Angelernten-Qualifikation. Allerdings erhöht sich die Arbeitsgeschwindigkeit dann beträchtlich, wenn die Kapazität der Ofenanlage, was zunächst nicht der Fall war, voll ausgelastet wird. Die mit der neuen Maschine verbundene Arbeitsintensivierung sowie der mit der hohen Leistungsfähigkeit der Maschine verbundene starke Lärmanstieg führen dazu, daß die Arbeitskräfte es strikt ablehnen, an dieser Maschine zu arbeiten, den Betrieb zu Lärmbekämpfungsmaßnahmen zwingen, während sie in der Zwischenzeit an ihre alte Maschine zurückgehen.

Darüber hinaus wird die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte gefordert, um steigenden Arbeitsanfall zu kompensieren.

Der "Ausgang" dieses Konflikts zwischen dem Betrieb (der technischen Leitung) und den Arbeitskräften, deren Forderungen sehr entschieden von den Abteilungsdelegierten unterstützt werden, konnte nicht weiterverfolgt werden. Fest steht, daß es eine ganze Arbeitswoche dauerte, bis eine außerbetriebliche, für technische Überwachung und Arbeitssicherheit zuständige Gruppe unter Anleitung eines wissenschaftlichen Experten konstruktive Veränderungen und Schutzvorrichtungen an der Maschine durchgeführt hat. Die dadurch erzielten Ergebnisse werden den gewerkschaftlichen Vertretungsorganen präsentiert, deren Entscheidung und die Reaktion der direkt betroffenen Arbeitskräfte (wobei der durch die genannte Maschine verursachte Lärm praktisch den gesamten Anlagenbereich beeinflußt) sind negativ.

Für bemerkenswert an diesem Konfliktfall, der durchaus repräsentativ für den Verlauf des Experiments ist, halten wir die Form, in der von seiten der Arbeitskräfte der Konflikt ausgetragen wird. "Wir delegieren unsere Gesundheit an niemand", "der Lärm tötet zuerst die Sexualität und dann den ganzen Mann", "lieber einen Sarg weniger und eine Kabine (als Lärmschutz) mehr". Nicht der Einzelfall der Einführung einer Maschine, deren Lärmpegel nicht akzep-

tiert wird, sondern die Ausdehnung des Konflikts auf die gesamte Anlage und die damit verbundene Politisierung scheint charakteristisch. "Es ist eben die Woche des Lärms", erklärt das Personalmanagement. Hinzu kommt, daß in einer Arbeitsgruppe (B) vier Arbeitskräfte fehlen, drei wegen Arbeitsunfällen und einer wegen Urlaub, was an die Grenze des Minimalbesatzes des entsprechenden Bereichs führt. Diese beiden Tatsachen - partielle Arbeitsverweigerung in der Gruppe D und mangelhafte Besetzung in der Gruppe B - führen zu einem eindeutigen Absinken der Leistung der gesamten Anlage, was bei den verschiedenen Arbeitskräften zu einem beachtlichen Anstieg ihrer passiven Arbeitszeit führt.

Ungeklärt bleibt die organisatorische, gruppenmäßige Zuordnung der Transportarbeitskräfte zwischen der Adjustage-Abteilung und dem Anlagenbereich sowie zwischen diesem und der Abteilung der Endfertigung. Das gleiche gilt für den anlageninternen Materialtransport mit Hilfe der Gerüstwagen, mit einer Ausnahme: Diese für den Materialtransport im Bereich des Walzenkalibrierens zuständige Arbeitskraft wird der Gruppe B zugeordnet, wo es sich insbesondere um die Vormontage und Montage der Walzengerüste handelt, Arbeitsphasen also, bei denen Transportarbeiten anfallen.

4. Die mit der Gestaltung der Arbeitsorganisation verbundenen Probleme der Arbeitssicherheit und der Umgebungseinflüsse

Als ein herausragendes Merkmal dieses Falles kann (wie im vorangegangenen Abschnitt angedeutet) die Tatsache gelten, daß die im engeren Sinn organisatorischen Maßnahmen, also die Bildung von teilautonomen Gruppen, die partielle Zusammenlegung der in der Vergangenheit getrennten Produktions-, Reparatur- und Instandhaltungsfunktionen, Kontrollfunktionen, Funktionen der Produktionsplanung, der Qualitätsüberprüfung etc., eng verbunden sind mit jenen Maßnahmen, die sich auf die (im üblichen Sprachgebrauch) physisch-psychische Dimension der Arbeitsbelastung beziehen.

Dieses Phänomen der wechselseitigen Verstärkung zwischen der tendenziellen Autonomisierung der Arbeitsgruppen und ihren Ansprüchen gegenüber der Reduktion von Belastungen, deren Einlösung für sie eine Art ständiger konfliktueller Erprobung des ihnen zugestanden- bzw. verweigerten Autonomieanspruchs darstellt, kann als Dauerergebnis festgehalten werden. Hier wird nur ein globaler Überblick über die wichtigsten Belastungsmomente, auf die sich Eingriffe und Veränderungen des Betriebes beziehen, gegeben. Dabei ist es zunächst überraschend, wie zahlreich und weitgreifend derartige Maßnahmen sind, wenn man bedenkt, daß es sich um eine technologische Anlage handelt, deren Entwicklung und Installierung (in den Jahren 1973 und 1974) für ein, auch verglichen mit dem europäischen Ausland, sehr hohes technisches Niveau sprechen.

(1) Die besonders augenfälligen, negativen Belastungen im Anlagenbereich waren oder sind bedingt:

- o durch den an der Ofenanlage entstehenden (italienischen Vorstellungen von angemessenen Arbeitsschutznormen eklatant widersprechenden) Lärm;
- o durch die Benutzung magnetisierenden Pulvers;
- o durch fehlende Absaugevorrichtungen für Schleifstaub und Zunder;
- o durch eine im Hinblick auf die Körperhaltung inadäquate Länge der Rollgänge, an denen manuelle Arbeitsoperationen am Rohr vorgenommen werden müssen, die hohen physischen Kraftaufwand verlangen.

Die korrigierenden betrieblichen Interventionen in solche Verursachungsfaktoren von übermäßiger Arbeitsbelastung oder schädlichen Umgebungseinflüssen werden zum Teil so gehandhabt, daß bei der Projektierung der vorzunehmenden technischen, belastungsreduzierenden Veränderung die unmittelbar betroffene Arbeitskraft teilnimmt, um "den menschlichen Aspekt mit den technologischen Erfordernissen zu harmonisieren". So fehlte z.B. auf dem Rollgang, wo die Zufuhr der Rohre in die Ofenanlage erfolgt, jede mechanische Transporteinrichtung, so daß die dort eingesetzten Arbeitskräfte unter erheblichem physischen Aufwand und bei hoher Unfallgefahr manuelle

Transportvorrichtungen (Hebe- und Schiebearbeiten) durchführen mußten, die nicht nur den entsprechenden Schutznormen, sondern insbesondere auch den Erwartungen der Arbeitskräfte an eine technisch perfektionierte Anlage widersprachen. Eine vorläufige, nicht befriedigende Überwindung dieses Zustandes wurde durch zwei, relativ geringfügige technische Veränderungen erreicht:

- o Es wurden auf den Rollgängen Haltevorrichtungen für die Rohre angebracht, die mechanisch bedienbar sind, und zwar so, daß aufgrund der räumlichen Anordnung der Bedienungsinstrumente die Arbeitskraft kaum gefährdet ist;
- o es wurde eine mechanische Transportvorrichtung angebracht, die die Bewegung der Rohre über den gesamten Rollgang hinweg bis zum Eintritt in die Ofenanlage ermöglicht.

Was damit überhaupt nicht beseitigt, sondern im Gegenteil eher noch verstärkt wurde, ist der Lärmpegel; allein schon der durch die Ofenanlage verursachte Lärm wird für unerträglich gehalten. Man kann sich anhand folgender Beispiele, die sich auf Veränderungsmaßnahmen an der Ofenanlage beziehen, einen praktischen Eindruck darüber verschaffen, "wie die Funktionsfähigkeit der Anlage und die Arbeitsbedingungen verbessert werden können".

(2) In der Steuerkabine wird ein Stückzahlrechner eingebaut, der es der Arbeitskraft ermöglicht, die Abfolge des Einsatzes der Röhren in die Ofenanlage zu verfolgen. Die Sitzbedingungen der Arbeitskraft werden mit Hilfe eines beweg- und drehbaren Stuhles so gestaltet, daß sich diese ohne Schwierigkeiten von einem Punkt der Schaltanlage an einen anderen bewegen kann, um die notwendigen Beobachtungen durchzuführen.

Das Lärmproblem wird damit "gelöst", daß die Steuerkabine schalldicht gemacht wird.

Die akustisch-optische Verbindung zwischen der Steuerkabine und anderen Zonen des Anlagenbereiches wird durch die Installation einer Sprechanlage sichergestellt, ein nicht nur technisches Koordinations-, sondern auch ein Instrument zur tendenziellen Über-

windung isolierter Arbeitssituationen.

Für die Arbeiten direkt "vor Ort" an der Anlage werden Instrumente zur Analyse von Emissionsrauch und -gas eingesetzt.

Ähnliche arbeitserleichternde, gefahrenvermindernde, gesundheitliche Schäden abbauende Verbesserungen in der Instrumentierung des Anlagenbereiches wurden praktisch an allen Arbeitsplätzen vorgenommen.

(3) An den Kontrollarbeitsplätzen allerdings, wo eine Erleichterung der Arbeitsbedingungen, sei es auf technologische, sei es auf organisatorische Weise, vordringlich wäre, in jenem Bereich der Anlage nämlich, wo der Anteil menschlicher Arbeit relativ am größten, ihre Ausführungsbedingungen aber mit der relativ größten Belastung verbunden sind, stößt man gleichzeitig auf massive Schwierigkeiten.

Einmal handelt es sich hier um den bereits erwähnten Arbeitsdruck, der sich je nach dem ungleichen Materialanfall (bei gleicher Ofenkapazität schwanken die pro Schicht zu kontrollierenden Rohre zwischen 90 und 120) als Hetzarbeit auswirken kann. Auf der anderen Seite hat man bei der Projektierung dieses Anlagenteils den äußeren Arbeitsbedingungen (insbesondere was die Instrumentierung betrifft) wenig Beachtung geschenkt. Mit anderen Worten schlug hier die Tendenz und der Versuch der Überwindung traditioneller Arbeitsbelastungsformen eher in das Gegenteil um, was allein daraus ersichtlich wird, daß, verglichen mit der traditionellen Form der Kontrollarbeit, hier die Arbeitsteilung sogar noch verstärkt wurde. Die Aufstellung von Lagerblöcken zur Kontrolle und entsprechenden Auszeichnung der Rohre wurde von der Arbeitsgruppe zurückgewiesen, weil dies erfordert hätte, daß ein Teil der Rohre entgegen der normalen Richtung des Materialflusses hätte bewegt werden müssen. Darüber hinaus sind die Bankgestelle für das Rohrschleifen für eine adäquate Körperhaltung zu hoch, versperren vorstehende Rohre eine ungehinderte Bewegung im Arbeitsraum.

Ohne intern die relativ unterprivilegierte Arbeitssituation im Kontrollbereich, eng verbunden mit einer Zunahme der Arbeitsintensivierung, zu verändern, sind zwei Maßnahmen zu verzeichnen, die den doppelten Effekt deutlich erkennen lassen, vorzugsweise solche Veränderungen vorzunehmen, die den Produktionsfluß technisch rationaler gestaltbar machen und damit Momente von Arbeitsbelastung im Sinne von irrationalen Arbeitsmehraufwand zu reduzieren.

In der dem Kontrollbereich vorgelagerten Zone der Dressiergerüstanlage wurde eine automatische Absaugvorrichtung für den entstehenden Zunder installiert. Dies verhindert einerseits, daß der im

Inneren der Rohre sich ablagernde Zunder die Meßergebnisse der Ultraschall-Kontrollanlage verzerrt und vermindert andererseits bisher bestehende, negative Umgebungseinflüsse für die Arbeitskräfte im Kontrollbereich.

Zweitens wurde innerhalb des Kontrollbereichs ein zweites Lagergestell aufgebaut, das den Arbeitskräften erlaubt, die Spitzen eines gewissen Arbeitsdrucks (eine nicht zu bewältigende Anzahl zu kontrollierender Rohre) zu lagern, ohne Kontrollfunktionen zu vernachlässigen, welches aber andererseits gleichzeitig die Aufnahmekapazität des Kontrollbereichs erhöht und damit eine bessere Kontinuität des Materialflusses im Sinne einer verbesserten Balance zwischen Ofenausstoß und Kontrollbereich möglich macht.

(4) Was die Arbeitsbedingungen des Kranführers betrifft, so wurden folgende erschwerende Bedingungen zum Teil abgeschafft, zum Teil erleichtert:

Die drehbare Kabine des 10-Tonnen-Lastkrans wurde erweitert, um dem Kranführer einen größeren körperlichen Bewegungsspielraum zu ermöglichen. Die Direktion des Werkes wurde darüber hinaus aufgefordert, konstruktive Möglichkeiten ausfindig zu machen, die einige klassische Mängel der Arbeitssituation des Kranführers (Kraftanstrengung, Arbeitshygiene, Arbeitssicherheit) beseitigen.

Der Flaschenzug des 10-Tonnen-Lastkrans kann während der Bewegung des Krans leicht ins Schleudern kommen mit der Gefahr, daß er gegen die Steuerkanzel schlägt und den Kranführer gefährdet. Dies ließ sich durch konstruktive Veränderungen in Form eines Seilrollenzuges verändern.

Der 25-Tonnen-Lastkran wies anfänglich den sicherheitsgefährdenden Nachteil einer nicht ausreichenden Seitensicht auf. Dies wurde durch den Einsatz von Glasfenstern anstelle der ursprünglichen Seitenbleche abgeschafft.

Eine in ihren Auswirkungen nicht unbeträchtliche Veränderung wurde im Arbeitsbereich des 25-Tonnen-Lastkrans vorgenommen: Es wurde eine Bodensteuerung installiert, die das Transportmanöver während des Austausches der Walzen unter Sicherheitsaspekten verbesserte, in dem jetzt die Transportbewegung sich visuell besser überblicken läßt. Wichtiger ist, daß sich mit dieser konstruktiven Veränderung der Kranführer besser in den Arbeitsablauf des Walzenkalibrierens einschalten kann, d.h. in die Lage versetzt wird, die Ausführung seiner Arbeitsoperationen mit denjenigen an den Walzgerüsten direkt zu koordinieren.

(5) Ungelöst bleibt bis heute das Problem der räumlichen, d.h. akustischen Isolierung jener Arbeitskraft, die 20 m oberhalb der Anlage in der Steuerkanzel des Krans den Transport der Rohre von einer Phase in die nächste reguliert.

Hier wurde die Einrichtung einer entsprechenden Sprechanlage vom Betrieb bisher verweigert. Die Isolierung der Arbeitskraft wurde nur insofern abgeschwächt, als prinzipiell der Austausch des Arbeitsplatzes mit dem Bodenpersonal möglich ist. Warum das Rotationsverfahren als Nothilfemaßnahme zur Überwindung der auf den Widerstand der Arbeitskraft stoßenden Isolation einer technischen Vorrichtung, die eine akustische Kommunikation zwischen Bodenpersonal und Kranführer zuläßt, vorgezogen wurde, konnte nicht erklärt werden, obwohl bestimmte Vermutungen hierzu naheliegen.

5. Die Bewertung des Experiments Massa - Zusammenfassung der Ergebnisse und ihre Reinterpretation

Offiziell und nach außen registriert sowohl das lokale Management wie die Zentrale im Hauptsitz des Unternehmens, nach 18-monatiger Laufzeit des Experiments, sicherlich nicht ohne einen gewissen beabsichtigten Propagandaeffekt, die folgenden Ergebnisse:

a) Die betriebliche Bilanz

(1) Von einem "technischen" Standpunkt aus hat man "nach kurzen Verzögerungen" die beabsichtigte Produktionsleistung erreicht¹⁾. Dieses Ergebnis, dessen Bedeutung aufgrund des hohen Investitionsaufwandes offenkundig ist, wird der neuen Arbeitsorganisation und insbesondere der "weitreichenden Integration" zwischen steuernden, ausführenden, kontrollierenden und reparierenden Arbeitsaufgaben innerhalb der Gruppen zugeschrieben.

(2) Was den Arbeitseinsatz betrifft, so wird betont, daß 70 % der Arbeitskräfte an der neuen Anlage aus einer anderen Produktionsabteilung desselben Werkes stammen und infolgedessen "durchschnittliche Merkmale" an Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Befähigungen aufweisen. Unterstrichen wird ebenfalls, daß es sich bei der Mehrzahl der Fälle um Produktionsarbeiter handelt. Dies bedeutet u. a., daß man nicht auf Instandhaltungsfachkräfte zurückgegriffen hat, weil deren Spezialqualifikation riskiert hätte, daß wieder eine technische Arbeitsteilung entsteht, die kollektive Arbeitsformen verhindert.

Es wird entsprechend festgestellt, daß die Gruppen eine sehr homogene Entwicklung ihrer "professionalität" aufweisen, so daß man

1) Die Zitate entstammen jeweils Expertengesprächen mit dem technischen und Personalmanagement.

nahezu von einer "kollektiven professionalität" innerhalb jeder Gruppe sprechen kann.

Der ursprüngliche Widerstand gegen die Durchführung von Rotationsverfahren konnte dank der "sozialen Kontrolle" überwunden werden, die sich zunehmend in den Gruppen herausgebildet hat mit dem Effekt, daß ein Druck auf die Gruppenmitglieder entsteht, mit höherer Intensität den Ausbildungskursen zu folgen. Dieselbe "soziale Kontrolle" und das "Gefühl der Gruppenzugehörigkeit" hat die Absentismusraten "stark reduziert".

(3) Dasselbe "Gruppenbewußtsein" hat aber gleichzeitig negative Effekte: Man stellt eine Abwehrhaltung der Gruppen nach außen, d.h. sowohl gegenüber anderen Gruppen wie gegen Arbeitsvorgesetzte und gegenüber anderen betrieblichen Dienstleistungsfunktionen fest. Der "extrem hohen" Binnenmobilität der Gruppen mit dem Effekt, die zum Teil wachsende Rigidität bei anderen, in vorgelagerten Prozeßabschnitten eingesetzten Arbeitskräften tendenziell zu kompensieren, steht eine hohe defensive Rigidität nach außen gegenüber.

Dieses "negative" Gruppenverhalten hat unmittelbare Folgewirkungen auf die Rolle der direkten Arbeitsvorgesetzten (Schichtführer). Negative Konsequenzen hieraus können nur abgefangen werden, indem den Gruppen höhere kollektive Verantwortung für Koordinierung der gesamten Abteilung zugeschrieben wird. Dies stößt aber nach wie vor an "technologische und professionelle Grenzen"; die Dynamik der neuen Arbeitsorganisation kann sich "aber nur in dieser Richtung" entwickeln.

b) Die relevanten Problemdimensionen des Falles

(1) Ob sich bei der Beurteilung dieser Dynamik der Betrieb letztlich in die eigene Tasche lügt bzw. bereits jetzt hinter dem Loblied der Gruppenarbeit eine faktische Intensivierung des verausgabten Arbeitsvermögens verdeckt, führt zu folgenden wichtigen Fragen: Ist der zweifellos vorhandene Produktivitätseffekt, der ja praktisch nur bezogen auf die "positive" Entwicklung der Kapazitätsauslastung der Anlagen gefolgert werden kann, bisher zumindest ausschließlich Effekt der fortgeschrittenen Technologie bei

einer prinzipiellen Indifferenz gegenüber dem Leistungsverhalten der Arbeitskräfte, oder stellen die arbeitsorganisatorischen "Zugeständnisse", d.h. die partielle Autonomisierung der Gruppen umgekehrt einen dynamischen Mechanismus dar, über den die Arbeitskräfte im eigenen Interesse verfügen, d.h. die Ausschöpfung vorhandener Produktivitätspotentiale an immer neue betriebliche Zugeständnisse binden¹⁾; in welcher Richtung werden diese erzwungen bzw. verhandelt? (Ausdehnung der Beschäftigung, Weiterabbau der betrieblichen Hierarchie, weitere Reduktion von Arbeitsbelastungen, Verkürzung der Zeitspanne bis zur jeweiligen formalen Anerkennung eines höheren qualifikatorischen Niveaus mit entsprechender höherer LohnEinstufung, Ausdehnung des Experiments auf andere Anlagenbereiche und Produktionsabteilungen, Forderung nach zusätzlichen technologischen Innovationen etc.)

Um in eine solche Diskussion einzusteigen, muß noch einmal der erreichte Zustand der neuen Arbeitsorganisation nach 18-monatiger Laufzeit rekapituliert werden.

(2) Die Integration von einzelnen Arbeitsplätzen orientiert sich am Kriterium der in sich "homogenen Zonen", deren Abgrenzung gleichzeitig die mit dem Material- und Informationsfluß gegebene Verkettung sowie eine ausgeglichene Personalbesetzung berücksichtigt. Diese ergibt sich aus dem Vergleich bzw. aus der Spannung zwischen dem jeweiligen Produktionszustand (Anlaufphase, Phase des Vollbetriebs, Stillstandsphase, Störungsphase) und dem jeweils, durch einen bestimmten Prozentsatz von Absentismus und

1) Es kann an dieser Stelle nicht weiter das Problem diskutiert werden, inwieweit die seit den Vertragsabschlüssen von 1972/73 in den Betrieben stattfindende Autonomisierung von Arbeitsgruppen in ihrer konkreten Ausgestaltung eine Einlösung dessen darstellen, was mit dem politisch-ökonomischen Konzept der "Autonomie der Arbeiterklasse" von progressiver Gewerkschaftsseite und kritischen Soziologen mitgedacht war. Sind teilautonome Gruppen eine unternehmerische Strategie, mit denen sich ein mehr oder weniger erfolgreicher Angriff auf die sich in "Rigidität" manifestierenden Machtposition der Arbeiterschaft manifestiert, oder ist die faktische Autonomisierung von Arbeitsgruppen das adäquate Instrument, politisch durchgesetzte Machtpositionen der Gewerkschaften in die Realität der Arbeitsorganisation umzusetzen?

Fluktuation gegebenen Personalbestand. Außerdem steigt dann noch der effektive Arbeitsumfang durch die im laufenden Produktionsprozeß zu befriedigenden Lern- und Ausbildungserfordernisse.

Die gewerkschaftlichen Vertretungsorgane der Arbeitskräfte und die Betriebsleitung einigen sich darauf, daß jede Grenzziehung solcher Produktionszonen sich an der dreifachen Zielsetzung ausrichten hat:

- o der quantitativ-qualitativen "Effizienz", was die Vermeidung von Störungen, die gewissenhafte Einhaltung der technischen Normen, die Beachtung der Arbeitssicherheitsvorschriften (Verminderung des Unfallrisikos), kooperatives Verhalten innerhalb der Gruppe und nach außen einbegreift;
- o dem Wachstum der "professionalità" (d.h. einer bestimmten qualifikatorischen Entwicklung) innerhalb der jeweiligen Zonen, die jeweils unterschiedliche Qualifikationsspezialisierungen zulassen bzw. erfordern;
- o der Realisierung einer partiellen oder totalen qualifikatorischen Polyvalenz der Arbeitskräfte innerhalb einer Zone sowie einer darauf aufbauenden teilweisen operativen und führungsmäßigen Autonomie, einschließlich einer sogenannten "spontanen Rotation".

(3) Es ist notwendig, auf die Begriffe "Effizienz", "professionalità" und "Autonomie" näher einzugehen:

Effizienz ist in Betriebsperspektive ein durchaus dynamischer Begriff. Das offensichtlich konjunkturell günstigere Realisierungspotential auf dem nationalen, insbesondere aber auch auf dem internationalen Absatzmarkt ("der Markt zieht") soll voll und gegenüber der ausländischen Konkurrenz offensiv ausgenutzt werden. Für die notwendige Reaktionsfähigkeit gegenüber dem Absatzmarkt spielt die untersuchte Abteilung der wärmetechnischen Veredelung von Stahlrohren entsprechend den unterschiedlichen, stark spezialisierten Weiterverwendungsansprüchen auf seiten der Abnehmer

(hohe und differenzierte Qualitätsstandards) eine zweifellos entscheidende Rolle. Auf dem Hintergrund der offensiven Marktstrategie ist sowohl die Errichtung der neuen Anlage überhaupt als auch ihr weiterer kapazitätsmäßiger Ausbau zu verstehen. Seit Beginn der Erstinbetriebnahme der Anlage wurde die Ofenkapazität (durch Verlängerung) um weitere ca. 15 % gesteigert. Die einzige zusätzliche technologische Innovation besteht in der Aufstellung einer neuen, ebenfalls weit leistungsfähigeren Maschine zum Abschneiden der Rohre¹⁾.

Effizienz bedeutet nun, daß eine Arbeitsorganisation verwirklicht wird, die es zuläßt, die durch die Ofenanlage vorgegebene Kapazität voll auszuschöpfen, was gegenüber dem Ausgangszustand eine beinahe 30%ige Produktivitätssteigerung bedeuten würde. Gleichzeitig aber weiß man, daß bei gleichbleibender Ofenkapazität der tatsächlich zu leistende Arbeitsaufwand schwankt; nicht nur, weil je nach unterschiedlichen Ausmaßen der Produkte deren Anzahl variiert und das Ausmaß der Belastung der Arbeitskräfte an den nachfolgenden Bearbeitungsschritten verändert, sondern auch, weil die Qualitätsmängel des Produkts sich erst nach der Bearbeitung in der Ofenanlage herausstellen und die entsprechenden korrigierenden Interventionen bzw. das Ausmaß an Ausschußproduktion ebenfalls sehr unterschiedlich sind. Hauptgrund hierfür ist, daß die durch Qualitätsmängel des Ausgangsmaterials bedingten Mängel im Endprodukt nicht ex ante identifizierbar sind. "Wenn wir uns hier auf eine bessere und gleichbleibendere Stahlqualität der bei uns eingehenden Rohre verlassen könnten, wären wir vieler Schwierigkeiten in der Koordination zwischen den verschiedenen Phasen enthoben"²⁾. (Produktionsleiter).

- 1) Erinnert sei hier noch an das bereits erwähnte zweite Lagergestell in der Kontrollzone, welches ebenfalls aus dieser Perspektive der Kapazitätsausschöpfung weit einleuchtender erklärt ist als mit dem Argument der Erleichterung des Arbeitsdrucks durch Möglichkeit der Pufferung.
- 2) Lieferant des Ausgangsmaterials ist ein anderer werkseigener Betrieb, und es ist interessant hinzuzufügen, daß während der Laufzeit des Experiments gleichzeitig die Arbeitsorganisation im entsprechenden Stahlwerk verändert wird und dies sicherlich mit der zentralen Absicht, besser als bisher die qualitativen Anforderungen an das Endprodukt einzulösen. Auch dies ist ein
(Fortsetzung s. folgende Seite)

Insgesamt bedeutet dies, daß die normalerweise zur Erklärung arbeitsorganisatorischer Veränderungen bzw. ihrer Widerstände herangezogene pauschale Dimension des Rentabilitätsprinzips, sprich Kapazitätssteigerung oder bessere Kapazitätsauslastung und durchschnittliche Senkung der Stückkosten, im konkreten Fall unzulänglich wird. Der Betrieb ist objektiv unfähig, unter den gegebenen technologischen und marktmäßigen Bedingungen eine unter Kostenaspekten programmierbare Balance zwischen Kapazität, Quantität und Qualität auf der einen Seite und entstehenden Arbeitskosten auf der anderen Seite herzustellen. Der Versuch, diese Balance über eine Veränderung der Arbeitsorganisation bei gleichzeitiger Berücksichtigung der existierenden Gegenmachtposition der Gewerkschaften und ihrer betrieblichen Vertretungsorgane herzustellen, geht im Rentabilitätskriterium nicht auf. Zwar scheint der unter dem Verwertungszwang plausible Druck, den Kontroll- und Reparaturaufwand zu minimieren, das unter Belastungsaspekten immer wieder beklagte "Schattendasein" der Arbeitskräfte in jenen Bereichen zu erklären; andererseits kann der Widerspruch zwischen den erklärten Zielen der Gestaltung der Arbeitsorganisation (Harmonie zwischen technischen und sozialen Erfordernissen, so ideologieverdächtig diese Formulierung auch klingt) und ihrer faktischen Realisierung in diesem neuralgischen Punkt des Anlagenbereichs das Experiment insgesamt gefährden, was bei den gegebenen Marktchancen des Betriebes sicherlich tödlich wäre.

Der Betrieb ist unfähig, diese Gefahr mit dem in die Gestaltung der Arbeitsorganisation und in die damit verbundene Qualifizierung der Arbeitskraft zu investierenden Aufwand mit einem traditionellen Kostenkalkül zu verrechnen. Dabei ist es wichtig, noch einmal zu wiederholen, daß es nicht die subjektive betriebliche Unfähigkeit, also eine mangelhafte innerbetriebliche Transparenz und Ra-

1) Fortsetzung von vorhergehender Seite:

Moment der Dynamisierung eines Prozesses, wo Veränderungen an einer im Produktionsfluss nachgelagerten Stelle Veränderungsdruck an einer anderen bewirken, der, bei gleichzeitiger Existenz einschlägiger gewerkschaftlicher Forderungen und deren tarifvertraglicher Verankerung, nur über eine Veränderung der Arbeitsorganisation bewältigt werden kann.

tionalität - die übrigens laufend verbessert werden -, ist, aus der sich diese Zwangssituation ergibt, sondern die objektive Diskrepanz zwischen dem auf dem neu investierten Kapital liegenden Verwertungsdruck und den Gebrauchswertanforderungen an das Produkt, die den Betrieb in Abhängigkeit vom Faktor "lebendige Arbeit" bringt, deren objektive Machtposition sich dann in der Verhandlungsposition und in den Verhandlungsgegenständen der Gewerkschaften ausdrücken kann.

(4) Der politische Stellenwert und das gewerkschaftliche Konzept der "professionalität" wurden bereits dargestellt, als es darum ging, politisch-ökonomische Ausgangsbedingungen der ab 1973 praktizierten neuen Experimente mit Arbeitsorganisationsformen zu bestimmen. Die operationelle Umsetzung dieses Konzepts in einem konkreten Fall ergibt sich aus dem betrieblichen, tarifvertraglich vereinbarten Ausbildungsplan, aus dem sich das Verhältnis von Grund- und spezifischer Qualifizierung sowie die jeweiligen Zeitfristen entnehmen lassen.

Worin besteht nun der operationelle Gehalt dessen, was auf der Ebene eines konkreten Experiments mit der "partiellen Autonomie" von Arbeitsgruppen gemeint ist: Ist die Flexibilisierung von Arbeitsorganisationen, wenn sie die vom Betrieb nicht beherrschbaren Teile des Produktionsprozesses der Disposition von Arbeitsgruppen überläßt, gleichbedeutend mit einer wachsenden Kontrollgewalt jener Arbeitsgruppen über die im traditionellen Fall durch hierarchische Eingriffe geregelten Unsicherheiten? Stellt also diese Kontrollgewalt, soweit sie faktisch stattfindet, eine Kompensation betrieblicher Unfähigkeit zur Kontrolle des Produktionsprozesses dar?

Wenn diese von den Arbeitskräften und ihren Vertretungsorganen extensiv ausgeschöpft wird, handelt es sich dann "nur" um Momente des Widerstandes gegen die Irrationalitäten einer betrieblich angeordneten Form der Programmierung und Ausführung von Arbeit? Oder wäre der Nachweis solcher Trends ein reales Moment des Scheiterns der Subsumtion von lebendiger Arbeit unter die je konkreten betrieblichen Verwertungsbedingungen von Kapital?

c) Das Zentralproblem der Autonomisierung von Gruppen

(1) Die Autonomisierung der Gruppen erstreckt sich auf zwei Ebenen: auf die autonome Ausführung eines bestimmten Arbeitsauftrages, dessen betriebliche und überbetriebliche Rahmenbedingungen kein Diskussions- und Verhandlungsgegenstand der Gruppen darstellen, und eine "Dispositionsautonomie", bei der die jeweilige Arbeitsgruppe in den Prozeß der konkreten Bestimmung jener Rahmenbedingungen aus der Perspektive ihres Informations- und Entscheidungsbedarfs eingreift.

Der zuletzt genannte Aspekt erhält insofern konkrete Konturen, als damit die Ausschaltung jeglichen hierarchischen Eingriffes in die Arbeitsgruppe angesprochen ist, wobei allerdings völlig im dunkeln bleibt, wie eine solche Direktschaltung zwischen einer Arbeitsgruppe und zentralen betrieblichen Planstelle aussehen soll. Dieser Sachverhalt wird dann plastischer, wenn man sich jenen betrieblichen Versuchen der Neubestimmung der Funktion der unmittelbaren Vorgesetzten, ihren Schwierigkeiten und Widerständen von seiten der Arbeitskräfte zuwendet.

Vorweg sei hier nur festgehalten, daß bei den Befragungen auf jeder Ebene der betrieblichen Hierarchie, der ausführenden Arbeitskräfte, der direkten Vorgesetzten, des Abteilungsleiters, des Personal- und des technischen Managements die einhellige Überzeugung zu hören ist, daß der Prozeß der Autonomisierung der Gruppen, verstanden als deren Widerstand gegen jede Form hierarchischer Anweisungen, nicht mehr reversibel sei. Das heißt, die Autonomisierung der Gruppen mag zwar in Betriebsperspektive unter Motivierungsaspekten erfolgreich sein (was selbst fragwürdig ist), dies kann aber auf keinen Fall einen "Waffenstillstand" zwischen dem betrieblichen Management und der Abteilung TRT bedeuten, auf dem der Betrieb die Verfolgung seiner Interessen aufbauen könnte.

Ein eindeutiges Symptom hierfür ist allein dadurch gegeben, daß die Arbeitskräfte des Anlagenbereichs nichts von der vom Betrieb

im Gesamtvergleich des Werkes behaupteten privilegierten Arbeitssituation halten, sondern im Gegenteil eine Haltung permanenter Forderungen einnehmen. Nicht ganz ohne Spekulation wäre dies so zu interpretieren, daß sich die Arbeitskräfte jenem, inzwischen wohl als gängig bekanntem Problem voll bewußt sind, daß ihre relative Autonomisierung der Bewältigung betrieblicher Realisierungsprobleme dient, was für sie auf eine nicht akzeptable Form der Intensivierung ihrer Arbeitsverausgabung hinausläuft.

(2) Die exemplarisch geschilderten Veränderungen in der technischen Detailkonstruktion und Instrumentierung der Anlage zum Zweck der Reduktion bestimmter Formen von Arbeitsbelastung, aber auch zum Zweck der Sicherstellung der Kontinuität des Produktionsflusses wurden zwischen den Vertretern der betrieblichen Gewerkschaftsorgane und der Betriebsleitung äußerst verbindlich geregelt, d.h. ihre Realisierung nicht einer generell deklarierten Zusage des Betriebes überlassen, sondern auf den Tag genau fixiert.

Diese Aussage wird durch die Tatsache bekräftigt, daß von seiten der Arbeitskräfte und ihrer gewählten Vertretungen permanent registriert wird, welche akzeptierten Forderungen eingelöst worden sind und welche nicht, und ob die Form der Einlösung den ursprünglich formulierten Erwartungen entspricht oder nicht.

Dieses Phänomen einer Sensibilisierung der Arbeitskraft gegenüber Bedingungen unerträglicher Arbeitsbelastung zu erklären, stützt sich auf die grundsätzliche Hypothese, daß die Demonstration faktisch einlösbarer Forderungen keinen Waffenstillstand zwischen Arbeitskraft und Betrieb bewirkt, sondern das Gegenteil, nämlich eine Verstärkung und Aktualisierung des Konfliktpotentials. Dafür gibt es beweiskräftige Widerstands- und Protestaktionen auf seiten der Arbeitskräfte, die genau dann sich artikulieren, wenn der Betrieb ergänzende technische Innovationen im Interesse des Produktionsflusses mit dem Versuch der Eindämmung dieses Potentials verbindet. Anders formuliert lautet diese Hypothese: Technische Perfektionierung in der Instrumentierung einer insgesamt sich als

progressiv darstellenden technologischen Anlage bewirken, daß die Reizschwelle für die Arbeitskraft niedriger wird, daß immer empfindlicher reagiert wird. Nicht die Ausschöpfung arbeitsorganisatorischer Freiräume innerhalb technologisch fortgeschrittener Bedingungen, sondern der Zwang, diese erst einmal zu schaffen und konkret einzulösen, bei völliger Gleichgültigkeit gegenüber der unter Produktivitätsaspekt kaum bezweifelbaren Leistungsfähigkeit einer neuen Anlage, kennzeichnet den historischen Prozeß der Auseinandersetzung zwischen betrieblichen Interessen und den gegenüber der Arbeitskraft möglichen Formen der Durchsetzung.

Wenn diese Hypothese zutrifft, dann ginge es nicht darum nachzuweisen, daß eine gegebene Technologie arbeitsorganisatorische Alternativen aufweist, sondern darum nachzuweisen, daß eine gegebene Technologie nicht "gegeben" ist. Dieses stellt u.E. eine nicht unbeträchtliche Problematisierung gängiger theoretischer Positionen dar: Relative Unabhängigkeit und Gestaltungsspielräume der Arbeitsorganisation gegenüber technologischen Bedingungen sind eben, insofern sie stattfinden, nicht der Beweis dafür, daß der objektiv-wissenschaftliche Charakter von Technologien als "Schein" entlarvt werden könnte. Im Gegenteil wäre der Nachweis relativer Unabhängigkeit von Formen der Arbeitsorganisation gegenüber technologischen Bedingungen der im Betriebsinteresse allzu leicht nachweisbare Beweis dafür, daß die Produktivität von technologischen Innovationen als solche je historisch formulierte Ansprüche der Arbeitskraft einzulösen imstande sind. Der von uns analysierte und neuinterpretierte Fall beweist eher das Gegenteil. Nicht organisatorische Alternativen bei einer gegebenen Technologie stehen auf dem Spiel, sondern die Veränderung ihrer Voraussetzungen. Der beliebte Nachweis, daß bestimmte technologische Bedingungen (historisch immer weniger) bestimmte organisatorische Formen von Arbeit vorschreiben oder ermöglichen, ist insofern schlecht, als unreflektiert zugestanden wird, daß die Befreiung von möglichen Formen der Arbeit sich innerhalb fortschreitender Technologie vollzieht oder zumindest als vollziehbar erzwungen werden muß.

Generell sollen die Arbeitsgruppen in der Abteilung TRT über alle organisatorischen und technischen Instrumente verfügen, um die spezifischen Anforderungen innerhalb des Produktionsprozesses zu erfüllen, notwendige korrigierende Interventionen ohne Zeitverlust vorzunehmen und um faktisch Verantwortlichkeit für die Verwirklichung der Produktionsziele übernehmen zu können. Die Stabsstellen sollen die für sie "eigentlich" vorgesehenen Spezialfunktionen übernehmen, indem sie von Anforderungen, die eher zufällig und sporadisch auftreten und solchen, die routinemäßig bewältigt werden können, befreit werden. Mit anderen Worten: Was die Linie qualifikatorisch und vom quantitativ-zeitlichen Arbeitsaufwand her gesehen bewältigen kann, ohne das Produktionsergebnis zu gefährden, sondern im Gegenteil zu verhindern, daß der Produktionsfluß abgebrochen werden muß, weil man Eingriffe irgendeiner Stabsstelle abwarten muß, soll in ihren Verantwortungsbereich übergehen. Gleichzeitig kann sich dies günstig auf die Arbeitsmotivation und die qualifikatorische Entwicklung der Arbeitskräfte auswirken.

Daß diese arbeitsorganisatorischen Verschiebungen, Aufgabenbereinigung auf der einen und Aufgabenausdehnung auf der anderen Seite, die Struktur der Entscheidungskompetenzen nicht eigentlich angreifen, wird insbesondere dadurch klar, daß die Funktion der Fertigungssteuerung, d.h. die Ausarbeitung des monatlichen und wöchentlichen quantitativ-qualitativen Produktionsprogrammes sowie die der Kontrolle des Produktionsablaufes, d.h. der quantitativ-qualitative Soll-Ist-Vergleich als abgesonderte Stabsfunktionen arbeitsorganisatorisch getrennt bleiben und deren Beziehung zur Linie bei dem Abteilungsproduktionsleiter und den Schichtführern halt macht. Die technische Funktionsfähigkeit des Produktionsprogramms wird dadurch erhöht, daß die tägliche Anpassung des Wochenprogramms sowie die in Ausnahmезuständen notwendig zu treffenden Programmveränderungen aus der Zuständigkeit der Schichtführer in die der einzelnen Gruppen übergehen.

Offensichtlich handelt es sich hier um einen neuralgischen Punkt, da auch nur die geringste Gefahr, daß die Gruppen autonom Programmänderungen durchführen, unter dem Vorwand oder gar der Konstruktion von Notständen, ausgesprochen explosiven Charakter hat. Offenbar geriete das gesamte System der Entscheidungshierarchie aus dem Gleichgewicht. Bedenkt man darüber hinaus, daß der Anstoß für solche Entwicklungen der Veränderungen der internen Macht- und Einflußstruktur von jener neuralgischen Gruppe ausgehen kann, in deren Arbeitsanfall bzw. Belastungsdruck sich konkret die Unfähigkeit der zentralen Programmplanungsstelle auswirkt, die Auftrags- und Marktentwicklung mit der Kapazität des Anlagenbereichs und den dort auftretenden technischen und organisatorischen Störungen abzustimmen, folgt daraus, daß sich an diesem Problem ein permanenter Konfliktstoff entzündet, der normalerweise nur disziplinarisch geregelt werden kann, was ihn aber gleichzeitig verschärft, weil hier die Ambivalenz des Konzepts der semi-autonomen Gruppen für die Arbeitskräfte selbst erfahrbar und anklagbar wird: "Was heißt da noch Autonomie, wenn das, was machbar ist, wir selbst am besten übersehen und trotzdem dauernd von oben angewiesen wird"?

Es ist bisher vor allem der vorsichtig und geschickt wahrgenommenen Vermittlungsfunktion des Produktionsleiters der Abteilung (vgl. mit der deutschen Meisterfigur) zu verdanken, daß dieser Konfliktstoff zumindest bisher im Prinzip bewältigbar war. Die gelungene Vermittlungsfunktion dieser Person stützt sich dabei auf ihre Fähigkeit, die Balance zu halten zwischen Zugeständnissen und Anforderungen an die Gruppen einerseits, sowie der quantitativ-qualitativ befriedigenden Produktionsentwicklung andererseits, auf deren Basis er solche Zugeständnisse nach oben vertreten kann bzw. gar nicht vertreten muß.

Für weit weniger effektiv bei der Konfliktbewältigung zwischen den Gruppenentscheidungen über Abweichungen vom Produktionsprogramm und dessen disziplinarische Absicherung, für die sich insbesondere die Personalleitung stark macht, sind die betrieblichen Versuche einzuschätzen, durch Ausbildungsmaßnahmen und eine gezielte Informationspolitik den Bezug auf den Prozeß der Erstellung von Produktionsprogrammen einerseits und eine mehr oder weniger detaillierte Festlegung der nach oben weiterzugehenden Entscheidungsvorrechte über bestimmte Formen von Programmänderungen andererseits abzusichern. Daraus ergibt sich eine der zahlreichen Schwierigkeiten der sachlichen und sozialen Legitimation sowie der technischen Funktionsfähigkeit der Position der Schichtführer als den unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten der Gruppen.

(3) Im einzelnen wurden vom Betrieb folgende Veränderungen in der Form der Arbeitsteilung zwischen Anlage und anlageexternen betrieblichen Stellen eingeführt, über deren Charakter als Aufgabenerweiterung oder horizontale bzw. vertikale Aufgabenbereicherung immanent, durch die Darstellung, zu befinden ist:

- o Metallurgische Beobachtungen und Erhebungen: Die Gruppe A, für die Bedienung und Überwachung der Ofenanlage zuständig, übernimmt zusätzlich metallurgische Beobachtungen chemotechnischer Daten. Hierzu gehört auch die Überwachung des Kontrollgeräts "Magnetest", wo auf einem Oszillograph ablesbar ist, ob die chemotechnisch-physikalische Struktur der Rohre sich gleichförmig entwickelt, oder ob, wo und wie häufig, Verzerrungen auftreten¹⁾.

1) Für den Abteilungsleiter handelt es sich bei diesem Gerät um eine "hübsche, technisch sinnlose Spielerei" mit einem Prestigeeffekt technischer Fortschrittlichkeit. Weil das Gerät nur die Kontinuität oder Diskontinuität der Entwicklung der chemotechnisch-physikalischen Standards der Rohre registriert, wird eine konstante, kontinuierliche Abweichung von den vorgegebenen Standards, d.h. konkret Produktion von Ausschuß, auf dem Gerät selbst als qualitativ homogene Produktionsentwicklung registriert.

Die Daten werden auf einem Formblatt festgehalten, das zwischen der Anlage und der Stabsabteilung Metallurgie ausgearbeitet wurde. Weder dieses Formblatt noch dessen Ausfüllung durch die Gruppe, offiziell als Aufgabenbereicherung ausgewiesen, stellen ein mögliches Moment der qualitativen Überwindung überkommener Arbeitsorganisationen dar; dies kann höchstens der Prozeß und die Form der Interaktion - Kooperation zwischen Linie und Stabsstelle - bewirken.

Zum Teil werden die anfallenden Informationen unmittelbar und direkt von den Arbeitskräften zum Zwecke der Prozeßkontrolle und eventuellen Prozeßkorrektur verwandt, zum Teil bauen darauf Vorgesetztenentscheidungen auf. Sukzessive gehen die erhobenen Daten auf jeden Fall an die Abteilung "Metallurgie" weiter, deren technische Vorgabestandards durch die Kenntnis der faktischen Entwicklung im Anlagenbereich zu besseren Ergebnissen führen kann.

Eine Feed-back-Information, in der die Stabsstelle Metallurgie an die Linie die Entwicklung der Abweichungen bzw. Annäherungen zwischen Vorgaben und tatsächlichen Daten zurückgeben würde mit dem Zweck, die Entwicklung der technischen Vorgabenormen für die Linie selber transparenter zu machen, bleibt bisher weitgehend auf dem Papier.

Metallurgische Beobachtungen werden auch in den Gruppen B und C unter Zuhilfenahme ähnlicher Formblätter, nicht hingegen in Gruppe D, vorgenommen. Während in der Gruppe des Nachwalzens (Gruppe B) der technisch komplexe Arbeitsablauf sich in zahlreichen Daten, die auf vorgegebene Toleranzgrenzen bezogen werden, niederschlägt und zum Teil eigene, wenn auch einfache Berechnungen verlangt und man - sicher mit Vorsicht - Spuren einer Intellektualisierung erkennt, abgesehen von dem intellektuellen Aufwand der Hauptarbeit, kann das, was in Gruppe C "metallurgische Beobachtungen" genannt wird, den geringen Gehalt an "professionalität" kaum bereichern. Es handelt sich darum, Art, Häufigkeit und örtliches Auftreten von Effekten, die, sei es durch das Ultraschallgerät, sei es durch das magnetisierende Prüfen, visuell zum Vor-

schein gebracht werden, auf einem entsprechenden Formblatt einzutragen.

- o Die Festlegung der Erneuerung der technischen Ausführungsstandards: Für die Steuerung und technische Bewältigung des Produktionsprozesses sicherlich zentralen Funktionen bleiben praktisch dem Kompetenzbereich der Stabsstelle "Metallurgie" unterstellt. Die indirekte Einflußnahme der Gruppen auf die Bestimmung der Prozeßvariablen dadurch, daß die Messungen am durchlaufenden Arbeitsobjekt (z.B. die Temperatur des Rohres) in die technischen Einstellungen der Anlagen (z.B. die Temperatur des Ofens) eingehen, ohne daß diese "Übersetzung" von den Arbeitskräften der Linie selbst vorgenommen wird, kann wohl kaum als Vergrößerung der Gruppenautonomie beurteilt werden.
- o Neuaufteilung der Reparatur- und Instandhaltungsfunktionen: Am schwierigsten und langwierigsten war und ist jener innerbetriebliche Entscheidungsprozeß, der über dieses Problem stattfand und noch im Gange ist. Dabei ging es im einzelnen um folgendes:

Elektrische und elektronische Instandhaltung

Es besteht die Notwendigkeit, daß im Anlagenbereich in dringenden Reparaturfällen schnell und gezielt eingegriffen wird, was stark spezialisierte, technische Kenntnisse einzelner elektrischer und elektronischer Anlagenteile und Aggregate voraussetzt. Dies wiederum verlangt, daß elektrische und elektronische Instandhaltung (Beispiel Ultraschall-Kontrollanlage) integriert, d.h. denselben Arbeitskräften übertragen werden. Rechtzeitige und gezielt-spezifische Reparaturmaßnahmen sind dabei dann um so eher möglich, als zumindest prinzipiell sich Reparatur- und Ausführungsfunktionen stärker integrieren lassen. Im Endeffekt sollen die Arbeitskräfte im Anlagenbereich - und zwar die "qualifizierteren und erfahrenen" - nach Möglichkeit bei allen nicht vorhersehbaren Störungen und Aggregatausfällen selbst intervenieren, um die normalerweise bei Reparaturinterventionen "von außen" entstehenden Stillstands- und

Wartezeiten zu verkürzen. Hierbei handelt es sich weniger um eine Autonomisierung der Gruppen, weil etwa hierarchisch verordnete Entscheidungen über Reparaturinterventionen an die Gruppen übergehen, sondern es verschiebt sich die Hierarchie "nur" in die Arbeitsgruppe hinein, wo sie durch die qualifizierte und erfahrene Arbeitskraft reproduziert wird. Diese Tendenz bedeutet, daß eine autonome Arbeitsgruppe durchaus auch mit einer zentralisierten Gruppenstruktur vereinbar ist bzw. daß gruppeninterne, demokratische Entscheidungsverfahren (also etwa ein gruppenöffentlicher Diskurs darüber, wer welche Arbeiten wann durchführt) die Autonomie der Gruppe nach außen gefährden kann.

Eines bestätigt sich auch in diesem Fall: Die Autonomisierung einer Arbeitsgruppe geht parallel mit der Intensivierung ihrer Arbeit; der Anteil passiver Arbeitszeit, der zumindest stark nachlassende Arbeitsdruck wird reduziert zugunsten der schnelleren Wiederherstellung der technischen Funktionsfähigkeit der Anlage. Es ergibt sich aber gleichzeitig, daß dieser, inzwischen wohl bereits als gängig betrachtete Zusammenhang zwischen Autonomisierung und Intensivierung zu problematisieren ist und einen qualitativ anderen Charakter annimmt. Die Frage ist, ob man unterschiedliche Qualitäten von Intensivierung unterscheiden kann oder muß. Das heißt: Ist jene Form der Intensivierung, der "Verdichtung der Poren des Arbeitstages", ohne daß sich an den "Formen" der (gleichbleibend einfachen) oder gar dequalifizierten Arbeit etwas ändert, gleichzusetzen mit jener Form, bei der Arbeit intensiver und komplexer wird? Oder gilt die Kategorie der Intensivierung überhaupt nur für einfache, entqualifizierte Arbeit? Wenn sich die "Ökonomie der Zeit" im unmittelbaren Produktionsprozeß erhöhen läßt, indem die Arbeitsformen komplexer und dichter werden, verliert dann nicht der Begriff der Intensivierung seinen kritischen Aspekt? Sicher besteht das betriebliche Kalkül darin, durch eine tendenzielle Prozeßverschmelzung (die überdies auf hohem technischen Niveau leichter möglich ist und naheliegt) zwischen direkter, produktivausführender Arbeit (der direkten Transformation des Arbeitsgegenstandes in das geforderte Endresultat) und der zumindest nicht unmittelbar produktiven Funktion von Reparaturarbeit, diese zugunsten jener zu reduzieren.

Mechanische Reparaturmaßnahmen (Notfälle)

Die im Arbeitsbereich des Nachwalzens und Richtwalzens anfallenden notwendigen Sofortmaßnahmen der Reparatur, insbesondere jene häufig sich wiederholenden Defekte an der Apparatur, werden von den Arbeitskräften selbst ausgeführt; diese Selbständigkeit kann bis zum Austausch einzelner Teile führen, dies allerdings normalerweise nach Rücksprache mit dem Abteilungsleiter.

Ebenfalls durch die Arbeitskräfte direkt, ohne Intervention der zentralen betrieblichen Reparaturabteilung, werden die Störungen einiger Transportvorrichtungen (insbesondere Rollgänge) beseitigt. Was die übrigen maschinellen Transportmittel betrifft, so besorgen der Schleppwagenfahrer und Kranwagenführer Routineinstandhaltung (auch Abschmierung etc.) und die Überprüfung der mechanischen Teile in Alleinverantwortung; sie kooperieren außerdem mit dem Reparaturfachmann der zentralen Instandhaltung während dessen Interventionen in ihrem Anlagenbereich (z.B. gemeinsame Störungsdiagnose oder Funktionsprüfungen).

Um eine plastischere Vorstellung darüber zu gewinnen, was "Arbeitsbereicherung", in diesem Fall partielle arbeitsorganisatorische Integration zwischen Reparatur und Instandhaltung und der im engeren Sinn ausführenden Arbeit, bedeutet, nachfolgend einige exemplarische Illustrationen:

Die Gruppe A tauscht einmal im Monat eine bestimmte Sorte von Fotozellen aus. Dreimal monatlich werden die Rückstrahler von Fotozellen gereinigt und ausgetauscht. Einmal monatlich werden die Lampen des Steuerungs- bzw. Überwachungspultes in der entsprechenden Kabine ersetzt.

Was die Instrumentierung und die Thermoelemente betrifft, so wird täglich einmal - ebenfalls durch die Gruppe A - an zwölf verschiedenen Stellen das Diagrammpapier ausgetauscht, auf dem Temperatur und Druck der Verbrennungskammern registriert werden. Oder es werden zweimal monatlich die Thermoelemente der Temperaturregulierung und -registrierung ersetzt.

Daß es bei all diesen Arbeiten unter organisatorischen Aspekten und im Hinblick notwendiger Elektrokenntnisse unsinnig wäre, da-

für eine Spezialreparatur- und Instandhaltungsarbeitskraft einzusetzen, ist kaum zu bezweifeln.

Die gesamte elektronische Instandhaltung jedoch verbleibt außerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Linie, was mit der Komplexität der Elektronik begründet wird, die eine "lange theoretisch-praktische Erfahrung und eine gute Gesamtkennntnis der Apparate unverzichtbar macht". Übernahme von Teilen der elektronischen Instandhaltung durch die Arbeitsgruppe gilt erst als möglich, nachdem der gesamte elektrische Teil der Reparatur von ihr beherrscht wird. Bei den Gruppen selbst stößt dies auf Kritik: "Die Elektronik wird von Leuten gepachtet, die sich für etwas Besseres halten".

Von den geschilderten Formen der Reparatur- und Instandhaltung, die an die Linie (als "Arbeitsbereicherung") übertragen werden, entfallen etwa auf die Gruppe A zwölf verschiedene Aufgaben, die in einem monatlichen, wöchentlichen, täglichen oder schichtmäßigen Rhythmus bei einer Zeitdauer, die von 5 - 20 Minuten schwankt, auszuführen sind. Es ist ersichtlich, daß man der Forderung nach in diesem Fall horizontalen Formen der Rekomposition von Funktionen, die ja hochthematisiert ist und an der sich die Bereitschaft des Betriebes zu wirklichen organisatorischen Neuerungen demonstrieren läßt, offiziell nachkommt. Dies wird aber in einer Form verwirklicht, die der oben geschilderten Rationalität der Steuerung des Produktionsprozesses, d.h. Arbeitsbereinigung auf der einen Seite (der zentralen Reparatur- und Instandhaltung) und Aufgabenerweiterung auf der anderen Seite (im Anlagenbereich), entspricht.

Der relativ größte zeitliche Anteil von Reparaturinterventionen an der Gesamtheit der auszuführenden Arbeiten wird in der Gruppe B (Kalibrieren und Schrägrichtwalzen) verbraucht, was erneut den relativ privilegierten Charakter dieser Gruppe unter dem Aspekt der Kompliziertheit ihrer Arbeit bestätigt. Hier werden insgesamt 37 mechanische Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten ausgeführt, die in Einzelfällen mehr als eine Stunde Arbeitszeit in Anspruch nehmen können. Überhaupt kann es als Charakteristikum

dieser Gruppe gelten, daß in ihrem Arbeitsablauf Instandhaltungs-, Reparatur-, Kontroll- und eigentliche Fertigungsaufgaben fortlaufend ineinander übergehen, wobei die Notwendigkeit entsprechender Eingriffe (z.B. präventives Schmieren bestimmter Transmissionsvorrichtungen der Kalibrieranlage) häufig "autonom", d.h. außerhalb der programmierten Routineinterventionen, je nach dem aktuellen Betriebszustand der Anlage, durch die Gruppe entschieden wird. Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten, die den Gruppen C und D übertragen werden, sind nicht erwähnenswert.

Daß die technische Rationalität der Anlage, im Sinne einer höheren Ökonomie des eingesetzten fixen Kapitals, auch unabhängig von der letztlich verwirklichten Arbeitsorganisationsform angestrebt wird, die Arbeitsorganisation also nur ein Instrument dieser Ökonomisierung darstellt, ergibt sich aus den folgenden technischen und organisatorischen Implementierungen des Produktionsbereiches:

- o Informationsinstrumente: Es werden eine ganze Reihe von neuen Formen der Datenaufnahme bezüglich des Verlaufs des Produktionsprozesses angewandt; zum Beispiel eine fortlaufende Liste derjenigen Rohre, die in der Ofenanlage in Bearbeitung sind, die fortlaufende Registratur der Beladung und Entladung der Lagergestelle, die Aufstellung eines "Exekutivprogramms" der Abteilung, die Registratur der Probeentnahmen von Rohrteilen für die Qualitätsüberprüfungsabteilung sowie die Registratur der entsprechenden Feed-back-Informationen, systematische Aufzeichnung von Störungen und Fehlern und anderes mehr.
- o Unabhängig von der genauen Form der Arbeitsteilung innerhalb des Anlagenbereichs wird ein Mindestprogramm festgelegt, das auf jeden Fall organisatorisch zu sichern ist: Kontrollfilter am Ende des Produktionsprozesses werden abgeschafft, indem sie durch die Kontrollen der Prozeßvariablen im laufenden Produktionsprozeß durch die Gruppen selbst ersetzt werden, die metallurgische Beobachtung des Prozeßverlaufs wird in den ausführenden Bereich der Linie verlegt und die Kontrolle über den qualitativ-quantitativen Entwicklungsverlauf der Produktion wird ebenfalls an die Linie übertragen.

- o Notwendig sind eine Reihe von technischen Implementierungen: Automatisierung der Rollgänge, der Materialzufuhr an der Ofenanlage, ohne die eine Rotation der Arbeitskräfte bzw. variable Gruppierungen in der Arbeitsgruppe der Ofenbesetzung nicht möglich wären; die für das Nachwalzen zuständigen Arbeitskräfte verfügen über eine Steueranlage, über die sie den Kranwagen vom Boden bedienen können; am Ende des Schrägwalzens wird die Durchmesserkontrolle der Rohre mit Hilfe eines Eisenringes eingeführt, die ein rechtzeitiges Feed-back und eine bessere Integration zwischen Arbeitsausführung und Kontrolle ermöglicht; das Netz der Sprechanlage wird vervollständigt, um die Verbindung zwischen den Arbeitsplätzen und eine schnellere Nachrichtenübermittlung sicherzustellen.

- o Bezeichnend ist die Überzeugung des Betriebes, d.h. insbesondere der Personalabteilung, daß es neben den im engeren Sinne organisatorischen und technischen Hindernissen für eine hohe arbeitsorganisatorische Integration im Anlagenbereich spezifische "menschliche" Grenzen gibt. Diese haben psychologischen Charakter und hängen mit den "Einstellungen der Personen" zusammen. Gemeint ist in Wirklichkeit nichts anderes als eine bestimmte Form notwendiger "Disziplinierung": das Vorrecht auf Ausführung und inhaltliche Bestimmung des Konzepts der Gruppenautonomie durch die betriebliche Entscheidungshierarchie. Dies bestätigt auch der Kernsatz, der in der Verwaltungszentrale des Unternehmens als Leitmotiv der neuen Arbeitsorganisation ausgegeben wird: "Wir sind bereit, Macht abzugeben, wollen aber wissen, an wen und was damit gemacht wird".

Der Betrieb hält es deswegen für notwendig, daß die Ausbildungs- und Unterweisungsinterventionen und auch die Aufstellung des Programms der graduellen Realisierung des Organisationsmodells eine Analyse und entsprechend anschließende Programmierung auf individueller Ebene voraussetzen. Der Betrieb versuchte sogar, den Verfasser dieses Untersuchungsberichtes mit diesem Verhaltenstraining der Gruppen zu beauftragen, und die weitere Zugangsmöglichkeit zu Erhebungen im Betrieb daran zu binden.

Derartige Eingriffsversuche auf der Ebene der individuellen Arbeitskraft stießen auf den entschiedenen Widerstand der gewerkschaftlichen Vertretungsorgane und der Arbeitskräfte selbst. Es gehört zu den offiziellen gewerkschaftlichen Beschlüssen, jede Form von Einstellungs- und Meinungsanalysen zu verhindern bzw. als Verstoß gegen gewerkschaftliche Grundrechte zu sanktionieren.

Anlagen zum Fall Massa

Anlage 1

Betriebstarifvertrag zur Einführung der neuen Arbeitsorganisation.
(Auszüge aus dem Vertragstext.)

Am 6., 14., 20., 21. März sowie am 4. April 1975 treffen sich Vertreter des Betriebes und Arbeitnehmervertreter im Werk Massa, um nach einer "breiten und gründlichen" Diskussion der von der "gemischten Arbeitsgruppe" über die "professionelle Entwicklung" der Arbeitskräfte in der neuen Abteilung TRT vorgelegten Ergebnisse grundsätzlich darin übereinzustimmen, eine Form von Arbeitsorganisation zu verwirklichen, die die "technologischen und produktiven mit den menschlichen und sozialen Bedingungen maximal optimieren und harmonisieren".

Dabei müssen notwendige neue Bedingungen, die sich aus der Anlagenentwicklung ergeben, berücksichtigt werden, und zwar bezogen auf

- o "die Auswahl der Arbeitskräfte, ihre Anlernung und ihre Bereitschaft, die adäquat zur Inangasetzung und Steuerung der neuen Anlage sein müssen,
- o Interventionen im Anlagenbereich, die unter dem Gesichtspunkt der Arbeitssicherheit erfolgen,
- o die arbeitsorganisatorischen Modellvorschläge, die sich auf das der jeweiligen Gruppe zugewiesene Hauptziel richten,
- o die organisatorischen und informatorischen Hilfestellungen, die zur Bildung und zur Funktionsfähigkeit der Gruppen notwendig sind".

Mit dem ausdrücklichen Verweis auf die organisatorischen Modelle, deren Verwirklichung im Anlagenbereich möglich ist, und unter Berücksichtigung der technologischen und Produktionsvariablen der Anlage, haben beide Seiten übereinstimmend jenen Vorschlag der

Arbeitsgruppe ausgewählt, der die Konstitution der Gruppen nach dem "technologischen Prinzip" vorsieht. Diese Alternative sieht vor, daß in der Abteilung TRT ein Organisationsmodell zur Anwendung kommt, das auf der Aufteilung der Produktionsbereiches in einige "räumliche Zonen" beruht, die den verschiedenen technologischen Phasen entsprechen. Es werden folgende Zonen unterschieden:

- A) umfaßt die Materialzufuhr (der Rohre), die wärmetechnische Behandlung und den Abtransport mit dem Lastkran;
- B) umfaßt das Walzenkalibrieren, das Schrägwalzen und den Weitertransport der Rohre;
- C) umfaßt die nicht-destruktive Oberflächenkontrolle mit Ultraschallgerät;
- D) umfaßt das Abschneiden der Rohre, die Durchmesserkontrolle, die Materialsteuerung am Ausgang des Anlagenbereiches.

Die Gruppen unterscheiden sich nach "professionellen Profilen", die dem Vertrag beiliegen. Eine Tabelle läßt erkennen, in welchen Phasen das Projekt verwirklicht wird, um die "Gruppenprofessionalität" durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, deren "Produktionsziel" und deren "Autonomiegrad" zu erreichen.

Die Verhandlungspartner kommen darin überein, daß die in "Aussicht genommene", zukünftige "Professionalität" der Gruppen wie folgt aussieht:

Gruppe A:	Stufe	5
" B:	"	5
" C:	"	5
" D:	"	5

Für jede einzelne Arbeitskraft wird der "professionelle Weg" nach Inhalt und Zeit festgelegt.

Mit der neuen Arbeitsorganisation ändert sich das Profil des Schichtführers, das neu festgelegt wird. Schließlich wird beschlossen, sich "periodisch" zu treffen, um die Verwirklichung des neuen Modells gemeinsam auf seine Zielerreichung zu überprüfen.

Anlage 2

Die professionelle Entwicklung eines Neueingestellten
in der Abteilung Vergütung von Stahlrohren.

	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
	6 Monate	20 Monate	21 Monate	
1 Mon.				
	GRUPPE A			
	Materialsteuerung Ofenbeschickung Kranbedienung	wärmetechn. Steuerung metallurgische Beobachtung	elektrische Instandhaltung elektronische Instandhaltung Instandhaltung d. Instrumente Steuerung	
1	2	3	4	5

GRUPPE B

Stufen	1	2	3	4	5
		Schraubwalzen Kranbedienung	Kalibrieren metallurgische Beobach- tung	hydromechanische Instand- haltung	

GRUPPE C

Stufen

1	Kontrolle Magna-flux	3	nicht-destruktive Kontrolle metallurgische Beobachtung	4	mechanische Instandhaltung elektrische " " elektronische	5
---	----------------------	---	--	---	---	---

GRUPPE D

Stufen

1	Materialsteuerung Kranbedienung Rohrabschneiden	3	Durchmesserkontrolle außen - innen metallurgische Beobachtung	4	mechanische Instandhaltung Programmüberwachung	5
---	---	---	---	---	---	---

Anlage 3

Die Entwicklung von Krankheit und Unfällen 1975 - 1976 (Ausfallzeiten in % der verfügbaren Arbeitsstunden).

Jahr	Januar		Februar		März		April		Mai		Juni	
	1976	1975	1976	1975	1976	1975	1976	1975	1976	1975	1976	1975
Krankheit	10,3	10,3	5,33	6,40	6,76	6,51	7,62	6,42	3,31	5,78	6,12	5,84
Unfälle	0,89	0,89	1,69	0,91	1,45	1,09	3,53	1,74	6,78	2,75	2,44	2,70

Jahr	Juli		August		September		Oktober		November		Dezember	
	1976	1975	1976	1975	1976	1975	1976	1975	1976	1975	1976	1975
Krankheit	5,46	5,78	6,09	5,81	6,66	5,91	5,42	5,86	5,42	5,86	6,7	5,8
Unfälle	1,58	2,52	1,03	2,33	1,34	2,21	2,86	2,28	2,86	2,28	2,22	1,65

Anlage 4

Erhebungsleitfaden zur Erfassung der neuen Arbeitsorganisation
in der Abteilung "wärmetechnische Vergütung von Stahlrohren"

- | | | |
|---|-------------------|--|
| 1 | Produkt | Zahl
Variabilität
besondere technische Anforderungen
Schwankungen
Konkurrenz
Marktstellung |
| 2 | Ausgangsmaterial | Variabilität
besondere technische Anforderungen - Defekte
Marktstellung |
| 3 | Produktionsprozeß | organisatorische Standardisiertheit
Programmierbarkeit
Ausnahmen - Abweichungen

Informationen, Vorgaben - Sollstandards
von wo, von wem, Form, Fristigkeiten

Qualifikations-, Belastungsunterschiede
durch den Prozeßverlauf

Prozeßinterdependenz - wechselseitige
Abhängigkeit der Gruppen

technologische Änderungen seit Beginn
und weitere Planungen

Vergleich des technologischen Standes
mit anderen Betrieben

Abhängigkeit vom Produktionsmittelmarkt |

- | | | |
|---|---------------------------|---|
| 4 | Belegschaft | Veränderung in der Besetzung pro Gruppe
Absentismus
Alter
Turnover
Rekrutierung, außen - innen
Gewerkschaft - Organisationsgrad
Erwartungen gegenüber der neuen Arbeitsorganisation
Schulbildung
Einstufung - Übergänge |
| 5 | Vorgesetzte | wie wird man Abteilungsleiter?
wie wird man Schichtführer ?
Anforderungen an die capi
Veränderungen gegenüber früher
besondere Anpassungsprobleme |
| 6 | Arbeitsmarkt | Stellung des Betriebes, gruppenspezifisch - Image
Beschäftigungsentwicklung |
| 7 | Arbeitsbedingungen | Hitze
Lärm
Dämpfe
Monotonie - Zeitrhythmus
Unfälle |
| 8 | Gewerkschaften | die Politik des Fabrikrates
Beziehungen zur Regionalgewerkschaft
Veränderungen der Konfliktualität gegenüber früher
aktuelle Forderungen |

Übersicht zum System der Einheitseinstufung - inquadramento unico -

1. Einstufung und Verdienststruktur der Arbeitnehmer in der Industrie

Arbeiter	Index ¹⁾	Tariflohn- gruppe	Index ¹⁾	Angestellte und "intermedi"
-	-	7. Stufe	294	{ qualifizierte Angestellte, z.B. Abteilungsleiter, "Meister", technische Zeichner
-	-	6. Stufe	231	
"operai specializzati" mit im Betrieb erworben- er Qualifikation, z.T. mit "Facharbeiterniveau", z.B. Instandhaltung, Maschinenführung	} 143	5. Stufe	189	{ "intermedi", z.B. Schicht- führer, Vorarbeiter; Angestellte wie z.B. qua- lifizierte Schreibkräfte
		133	4. Stufe	
Übergangsstufe beim Auf- bau spezifischer Qualifi- kation im Betrieb, z.B. routinisierte Bandarbeit	118	3. Stufe	128	{ Einstiegsstufen, z.B. für gering qualifiziertes Büropersonal (Boten etc.)
Eingangsstufen für Ungelernte, z.B. Trans- portarbeiten	} 113	2. Stufe	113	
		100	1. Stufe	-

1) Index Verdienstniveau: unterste Tariflohngruppe (Stufe 1) = 100 %.

Quelle: Daten aus 20 Großunternehmen der gesamten Industrie (Stand 1976)
nach einer Untersuchung einer Parlamentskommission

2. Verteilung der Arbeitnehmer über die Tariflohngruppen/Einstufungsebenen
in der Metallindustrie, Stand 1978 (Angaben in %)

Tariflohngruppen	Arbeiter	"intermedi" Spezialkategorien	Angestellte
7. Stufe	-	-	9,4
6. Stufe	-	-	24,4
5. Stufe $\left\{ \begin{array}{l} \text{"5 super"} \\ \text{"5 normal"} \end{array} \right.$	-	-	12,7
	14,0	76,1	31,4
4. Stufe	26,7	23,9	15,2
3. Stufe	49,5	-	5,8
2. Stufe	9,0	-	1,1
1. Stufe	0,8	-	-
	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: Federnmeccanica (Arbeitgeberverband der Metallindustrie)

Zitierte Literatur

- Bechtle, Günter; Heiner, Stefan: Die Schwierigkeiten einer Klassenpolitik. Der Fall der italienischen Gewerkschaften 1968 - 1978. In: J. Bergmann (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt 1979.
- Bechtle, Günter: Die Institutionalisierung gewerkschaftlicher Basisorgane und ihre gegenwärtige Problematik. In: Sozialakademie Dortmund (Hrsg.): Gewerkschaften in Europa, Berlin 1982.
- Bechtle, Günter: Grenzen der Nutzung von Arbeitskraft und betriebliche Interessenvertretung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft Industriesoziologie, Opladen 1982.
- Bergmann, Joachim (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt 1979.
- Fischer, Fritz: Spanlose Formgebung in Walzwerken, Berlin/New York 1972.
- Miani, Giorgio: Politica rivendicativa ed organizzazione del lavoro. In: Fabbrica aperta, Nr. 3, 1975.
- Pizzorno, A.; Reyneri, E.; Regini, M.; Regalia, I.: Lotte operaie e sindacato: il ciclo 1968 - 1972 in Italia, Bologna 1978.

Abkürzungen

- CGIL: Confederazione Generale Italiana del lavoro (nationaler Gewerkschaftsbund, an der kommunistischen und der sozialistischen Partei orientiert).
- CISL: Confederazione Italiana dei Sindacati liberi (nationaler Gewerkschaftsbund, ursprünglich christlich orientiert).
- UIL: Unione Italiana Lavoratori (nationaler Gewerkschaftsbund, sozialdemokratisch und republikanisch orientiert).
- FLM: Federazione Italiana Metalmeccanici (Dachverband der drei Gewerkschaften im Bereich der Metallindustrie).

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München

Das ISF - ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit - entstand in seiner jetzigen Form und Aufgabenstellung im Winter 1964/65 und finanziert sich ausschließlich durch projektgebundene Einnahmen und Zuwendungen.

Mitglieder des Vereins sind ganz überwiegend Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind; der Vereinsvorstand besteht aus den beiden Institutsleitern und Mitarbeitern des Instituts.

Seit 1973 ist das ISF - neben dem Soziologischen Institut der Universität München und dem Deutschen Jugendinstitut - als einer von drei Arbeitsbereichen (Arbeitsbereich C) am Sonderforschungsbe-
reich 101 der Universität München - Titel: "Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung" - beteiligt.

Im Institut arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, nicht selten in Form einer Doppelqualifikation (z.B. Wirtschaftswissenschaften/Soziologie, Jurisprudenz/Soziologie bzw. Nationalökonomie). Die meisten Wissenschaftler des Instituts verfügen über langjährige Forschungserfahrung, die überwiegend, aber nicht ausschließlich, im Institut erworben wurde.

Die Arbeit des Instituts gliedert sich seit geraumer Zeit in vier Schwerpunkte:

- (1) Betrieb und technisch-organisatorische Veränderungen,
- (2) Betrieb, Arbeitskraft und öffentliche Interventionen,
- (3) Bildung und Arbeit,
- (4) Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik.

Gemäß diesen Schwerpunkten strukturieren sich sowohl die grundlagenorientierten Projekte (die das ISF vor allem im Rahmen des Son-

derforschungsbereichs 101 bearbeitet) wie die meisten empirischen und überwiegend anwendungsbezogenen Arbeiten, die vor allem für öffentliche Auftraggeber durchgeführt werden. Jedem Schwerpunkt entspricht eine Projektgruppe ("Team"), die aus vier bis fünf langfristig in diesem Schwerpunkt tätigen Mitarbeitern und je einem der beiden Institutsdirektoren besteht.

Während das Institut in den ersten Jahren seiner Existenz nur wenige Publikationen vorlegen konnte, werden seit 1973 pro Jahr vier bis sechs Arbeiten des Instituts veröffentlicht - seit 1977 im Campus Verlag, Frankfurt/New York, der auch den Vertrieb der früher in der Europäischen Verlagsanstalt bzw. im Aspekte Verlag erschienenen Institutspublikationen übernommen hat.

Ein Überblick über alle bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen des Instituts ist über das Institut erhältlich.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSEN-
SCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.
Jakob-Klar-Straße 9 - 8000 München 40 - Tel.2714573

Veröffentlichungen des ISF 1976 - 1982

- Drexel, I.; Nuber, Ch.; von Behr, M.: Zwischen Anlernung und Ausbildung - Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen, Frankfurt/München 1976.
- Düll, K.; Sauer, D.; Schneller, I.; Altmann, N.: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt - Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen in der Deutschen Bundespost, 2 Bde., Frankfurt/München 1976.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit, Frankfurt/München 1976.
- Lutz, B., unter Mitwirkung von Schultz-Wild, R.; von Behr, M.: Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Bd. I, Frankfurt/München 1977.
- Marquardt, R.: Sonderschule - und was dann? - Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf, Frankfurt/New York 1977.
- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B.: Betrieb - Technik - Arbeit - Elemente einer Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Frankfurt/München 1978.
- Binkelmann, P.; Deiß, M.: Öffentliche Interventionen und betriebliches Handeln - Das Beispiel der beruflichen Abschlußprüfung, Frankfurt/München 1978.
- Maase, M.; Sengenberger, W.; Weltz, F.: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? - Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Sozialpolitik, 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Sauer, D.: Staat und Staatsapparat - Ein theoretischer Ansatz, Frankfurt/München 1978.
- Schultz-Wild, R.: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise - Forschungsergebnisse aus der Rezession 1973/75, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplattene Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes, 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Sengenberger, W.: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarkts, Frankfurt/München 1978.
- Asendorf-Krings, I.: Facharbeiter und Rationalisierung - Das Beispiel der großbetrieblichen Instandhaltung, Frankfurt/München 1979.

- Drexel, I.; Nuber, Ch.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.
- Lutz, B., unter Mitarbeit von Schultz-Wild, R.; Tiemann, F.: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Bd. II, Frankfurt/München 1979.
- Altmann, N.; Düll, K.: Neue Formen von Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation in der Europäischen Gemeinschaft. Bundesrepublik Deutschland, München 1978/Dublin 1980.
- Bechtle, G.: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.
- Böhle, F.; Deiß, M.: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung, Frankfurt/München 1980.
- Böhle, F.; Kaplonek, H.: Interessenvertretung am Arbeitsplatz und Reformen im Gesundheitsschutz - Das Beispiel Großbritannien, Frankfurt/New York 1980.
- Maase, M.; Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.
- Altmann, N.; Binkelmann, P.; Düll, K.; Mendolia, R.; Stück, H.: Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertener Humanisierungsmaßnahmen, 4 Bde., Karlsruhe 1981.
- Behr, M. von: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Frankfurt/München 1981.
- Köhler, Ch.: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik -