SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Auf der Suche nach Promotoren/-innen und Moderatoren/-innen für kooperationsorientierte produktionstechnische und logistische Beziehungen: Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus einem Forschungsprojekt

Hurrle, Brigitte; Hurrle, Gerd

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Hurrle, B., & Hurrle, G. (1995). Auf der Suche nach Promotoren/-innen und Moderatoren/-innen für kooperationsorientierte produktionstechnische und logistische Beziehungen: Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus einem Forschungsprojekt. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 149-169). München: Hampp. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413012

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

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

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Brigitte Hurrle und Gerd Hurrle

Auf der Suche nach Promotoren/-innen und Moderatoren/-innen für kooperationsorientierte produktionstechnische und logistische Beziehungen.

Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus einem Forschungsprojekt[1]

1. Entstehung, konzeptioneller Ansatz und Theoriebezug

Das DGB-Bildungswerk e.V. führte in Kooperation mit dem ISO, Köln, von Oktober 1993 bis November 1994 die Projekte *Fallstudien unternehmensübergreifender Kooperation bei produktionstechnischer und logistischer Vernetzung* sowie *Gewerkschaften und Moderation logistischer und produktionstechnischer Netze*[2] durch. Ziel war es, Fälle produktionstechnischer und logistischer Vernetzung zu evaluieren und die Mitarbeit betrieblicher Interessenvertretungen, Managements und örtlicher Gewerkschaften an einem weiteren Projekt zu sichern. Dies ist in einigen Fällen gelungen.

Seit den achtziger Jahren wird in der bundesdeutschen Industriesoziologie über die Form der Restrukturierungsprozesse diskutiert, in denen sich die Überwindung des bis dahin in Kernsektoren der industriellen Produktion

1 Der Beitrag stützt sich passagenweise auf interne Positionen, Diskussionen und Papiere des Projektes sowie der Tagung des wissenschaftlichen Beirates des ISO im November 1994.

2 Das erste Projekt wurde unter Federführung des DGB-Bildungswerks e.V. vom 1. Oktober 1993 bis zum 31. Mai 1994 durchgeführt und vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Programmes "Mensch und Technik. Sozialverträgliche Technikgestaltung" gefördert. Das zweite Projekt unter Federführung des ISO, Köln, lief vom 1. Juni bis 30. November 1994 und wurde von der Hans Böckler Stiftung gefördert. Für ein drittes Projekt, das von der IQ-Consult (gemeinnützige Innovations-, Qualifikations- und Beratungsgesellschaft mbH), einer Tochter des DGB-Bildungswerks e.V., durchgeführt werden soll, lag zum Zeitpunkt, als dieser Beitrag geschrieben wurde, eine schriftliche Absichtserklärung des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen vor, dieses zu finanzieren. Die endgültige Bewilligung stand aber noch aus.

dominierenden fordistisch-tayloristischen Produktionsmodells vollziehen wird.[3] Insbesondere der Ansatz systemischer Rationalisierung und die *lean production*-Konzepte gehen davon aus, daß fokale Unternehmen zunehmend Teile ihrer Fertigung auslagern. Desweiteren unterstellen sie steigende Integration der Produktlinien zwischen den Unternehmen. Dieser Prozeß führt zu neuen Organisationsformen industrieller Produktion, zu Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette. Dabei sind zwei strategische Optionen erkennbar, die vertikale und die horizontale Integration. Inzwischen sind als Alternative zu diesen Optionen *virtual corporations* in der Diskussion. Sie geben vor, die benötigten Kapazitäten und Leistungen durch kreative Formen des Informationsaustausches und der Kontrolle ohne wirtschaftliche Besitzübernahme zu realisieren (Bullinger u.a. 1995: 374).

Interviews, die im Verlauf der Projektarbeit mit Managementvertretern und Betriebsräten/-innen durchgeführt wurden, ergaben, daß die Idee der *virtual corporations* in keinem der untersuchten Betriebe eine Rolle spielt. Dagegen sind aber sowohl das Konzept vertikaler als auch das Konzept horizontaler Integration Gegenstand der inner- und zwischenbetrieblichen Auseinandersetzung über das zu verwirklichende Reorganisationskonzept. Dabei tendierten in den Zuliefer- und Logistikunternehmen sowohl die Manager als auch die Betriebsräte/-innen zur horizontalen und in den Kernunternehmen zur vertikalen Option. In den Kernunternehmen war die Tendenz der Betriebsräte/-innen zur vertikalen Integration stärker als die der Managements.

Bei vertikaler Integration haben die Unternehmensbeziehungen die hierarchische Form einer Pyramide. Die horizontale Integration beschreibt Sydow als Unternehmensnetzwerke, die als eigenständige Form zwischen Markt und bürokratischen Großunternehmen bzw. Hierarchie existieren (1992: 98). Die Beziehungen innerhalb des Netzwerkes sind nicht auf einzelne Kaufakte, sondern auf Dauer angelegt. Die Leistungsfähigkeit und Qualität des Netzwerks liegt in der Gesamtheit der im Laufe der Existenz des Netzwerks angebahnten Beziehungen zwischen den Akteuren/-innen, die jederzeit aktiviert werden können. Sie übersteigen in der Regel die Zahl der aktuellen Produktions- und Dienstleistungsbeziehungen (Mill/Weißbach 1992; Büchs 1991). Die Funktions-

3 Vgl. den arbeitszentrierten Ansatz bei Altmann u.a. 1986 und die unterschiedlichen Aspekte der *lean production*-Konzepte (Womack/Jones/Ross 1991).

fähigkeit des Netzwerks hängt vom personalen Beziehungs- und Interaktionsgeflecht zwischen den vernetzten Individuen ab (Schmidt 1993). Letzteres wird aber nicht zuletzt von den formal vereinbarten Unternehmensbeziehungen geprägt.

Die Akzeptanz der Reorganisationskonzepte bei den betrieblichen und tarifpolitischen Akteuren/-innen nimmt seit Beginn der neunziger Jahre ab. Solange der Konjunkturzyklus der Jahre 1985 bis 1991/92 zu einer Erhöhung des Arbeitsplatzangebotes im Verarbeitenden Gewerbe beitrug, wurde die Restrukturierung von den betrieblichen Arbeitsnehmer/-innenvertretungen mitgetragen, obwohl auch ihnen klar war, daß Reorganisation in der Regel zu einer Abnahme der Beschäftigtenzahlen führt. Seit dem Ende der Sonderkonjunktur in der deutschen Automobilindustrie und einem generellen Konjunktureinbruch werden *lean production*-Konzepte skeptischer diskutiert, zumal sie in der Krise von den Managements auf rigide Kostenreduzierungsmethoden eingedampft wurden und der Reorganisationsaspekt mit seinen Chancen für Arbeitnehmer/-innen teilweise unterging. Die Frage nach den Auswirkungen von *lean production* auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, die Anzahl der Arbeitsplätze und die zukünftige Rolle der betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteure/-innen ist nach diesen Erfahrungen nicht mehr einfach mit dem Hinweis auf die "Selbstheilungs- und Wachstumskräfte" der industriellen Kernsektoren zu beantworten, sondern weckt Arbeitsplatzängste und berührt Besitzstände sowie Rollenvorstellungen von Management und betrieblicher Interessenvertretung. Motivation zur Beteiligung erwächst seitens der Betriebsräte/-innen fast nur noch aus der Intention, das Unternehmen, auch unter Verlust einer gewissen Zahl an Arbeitsplätzen, mittel- und langfristig zu sichern.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine optimale Realisierung der *lean production*- und systemischen Rationalisierungskonzepte zunehmend gefährdet. Die Optimierung der Reorganisationsansätze braucht neben der Zustimmung der traditionellen Akteursgruppen (Management, Betriebsrat) ebenso sehr die Akzeptanz der direkt in der Produktion Beschäftigten. Denn *lean production* ist ein Konzept, in dem "neben Technik und Organisation (...) Normen und kulturelle Werte den Rang zentraler Medien bei der Steuerung des Kooperations-, Arbeits- und Leistungsverhalten erhalten" (Braczyk/Schienstock 1994: 325). Wenn zukünftig Rationalisierung nicht primär technikzentriert, sondern als Reorganisation verstanden und der Rationalisierungsprozeß permanenter

Bestandteil der Produktion werden soll (KVP-Strategie), und wenn damit intendiert ist, daß ein großer Teil der Produktionsarbeiter/-innen als "Rationalisierungssubjekt" "Rationalisierung in Eigenregie" durchführt, dann läßt sich der Erfolg der Rationalisierung nicht mehr per Anweisung und externer Kontrolle sichern (Wolf 1994: 249). Den Beschäftigten müssen vielmehr vom Management bei der Planung der *lean*-Konzepte unterschiedliche Gestaltungsoptionen für ihre Arbeitsprozesse angeboten werden, die zum Verhandlungsgegenstand auf der betrieblichen, zwischenbetrieblichen und Tarifbezirks-Ebene avancieren.

Tarifpolitische und/oder intrabetriebliche Verhandlungen über organisationelle Alternativen bzw. Spielräume bei der Umsetzung der Reorganisationsprozesse setzen eine Gestaltungsoffenheit der einzelnen Konzepte voraus. Die Frage nach Gestaltungsoptionen wurde in der industriesoziologischen Debatte des letzten Jahrzehntes zwar aufgeworfen, aber selten beantwortet (Birke/ Schwarz 1990). Bisher fehlt eine überzeugende Bestimmung des Verhältnisses zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Organisationskonzept sowie zwischen Wettbewerbsfähigkeit, technischer Innovation und der Entwicklung erfolgreicher Produkte (Braczyk/ Schienstock 1994). Außerdem herrscht auch keine Klarheit über die Planung technologischer Innovationen und über das Spektrum von zu ihrer Umsetzung notwendigen alternativen Organisationskonzepten. Diese Feststellung gilt nicht nur für die industriesoziologische Forschung, sondern ebenso für die Grundlage, auf der Rationalisierungsentscheidungen seitens des Managements getroffen werden. Insbesondere Teile des Managements neigen bei der Realisierung von *lean production*-Ansätzen zum Rückgriff auf traditionelle Rationalisierungsbilder, die der Gestaltungsoffenheit der neuen Reorganisationskonzepte nicht gerecht werden (Wolf 1994).

Die Integration von Fertigungslinien intendiert neben der Kostensenkung vor allem eine größere Flexibilität bei der Herstellung diversifizierter Produkte. Damit sind beteiligte Organisationen ständigen Veränderungs- und Anpassungsprozessen unterworfen. Veränderung und Anpassung gehören in gewisser Weise zu ihrer Funktion. Damit wächst die Zahl der Tätigkeiten, die nicht nach Vorschrift zu verrichten sind. Da bei komplexen Produkten Änderungen an einem Aggregat in der Regel weitere Änderungen am Gesamtprodukt nach sich ziehen, müssen sie in ihrer Wirkung auf das Gesamtprodukt durchdacht, die Gesamtheit der notwendigen Änderungen erfaßt und schließlich zeitgleich

realisiert werden. Dies kann in arbeitsteiliger Produktion nur kooperativ geschehen. Sonst sind Störungen die logische Folge. Damit gewinnt Kooperation im Verhältnis zur Koordination an Bedeutung. Während Koordination vor allem von klaren Regelungen und Strukturen abhängt, ist Kooperation darauf angewiesen, daß die Beziehungen zwischen den Menschen in einem Zustand sind, der funktionierende Kommunikation erlaubt (Endres/Wehner 1993a). Aus organisationspsychologischer Sicht entscheiden diese Beziehungen letztlich über Effizienz oder Ineffizienz einer Organisation.

Die Effizienz von produktionstechnischen und logistischen Verbünden wird in der Regel als von der Organisation und der Durchlässigkeit der 'Schnittstellen' zwischen den Organisationen abhängig gedacht. Deshalb ist der Blick der Organisatoren/-innen meist auch auf die an den Grenzen zwischen den zu einem Produktionssystem integrierten Betrieben auftretenden Störungen fixiert, und ihre Ursachen werden ebenfalls dort vermutet. Aber entgegen dieser Auffassung sind es gerade Defizite in den intrabetrieblichen Kooperationen und Kommunikationen, die sich als Störungen an den Grenzen äußern (Endres/ Wehner 1993b). Daraus folgt, daß die Integration von Fertigungslinien unterschiedlicher Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der intrabetrieblichen Kooperation und Kommunikation erfordert, um effizient zu sein. Egon Endres arbeitet in diesem Band heraus, wie Analysen von an den Grenzen auftretenden Störfällen solche Maßnahmen auf beiden Seiten induzieren können. Bedingung ist allerdings, daß die Beschäftigten (inclusive Führungspersonal) jeweils bereit sind, zu kooperieren und Fehlerquellen sowie Kommunikations- und Kooperationsdefizite offenzulegen, also sich an Störfallanalysen zu beteiligen.

Kommunikation und Kooperation funktionieren um so besser, je geringer die Zahl der Schnittstellen und bürokratischen Regelungen und umso entwickelter die Möglichkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist. Verbesserung von Kommunikation und Kooperation führt deshalb in der Regel zur weiteren Abflachung von Hierarchien und zur breiteren Verteilung von Verantwortung. Störfälle bedeuten Stress und erfordern häufig Maßnahmen wie Überstunden u.ä. Aus all dem folgt, daß die Optimierung von Kommunikation und Kooperation sowie die Minimierung der Zahl der Störungen die Arbeitsbedingungen verbessern und durch weitere Abflachung der Hierarchie die Rolle der Arbeitnehmer/-innen aufwerten. Deshalb ist die Beteiligung an Störfall-

analysen und die Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen über die Betriebsgrenzen hinweg für nicht wenige Arbeitnehmer/-innen attraktiv.

Damit ist allerdings auch Kooperation der Betriebsratsgremien entlang logistischer Ketten notwendig. Schließlich geht es mindestens darum, betriebsgrenzenüberschreitender Beteiligung die Bedingungen zu sichern und sich zu eventuell daraus resultierenden Konsequenzen im Rahmen der Mitbestimmung zu verhalten.

Die Frage ist aber, ob sich die Betriebsräte/-innen auf Dauer eine solch defensiv bestimmte Beteiligungspolitik leisten sollten, bei der ihnen nur die Rolle bleibt, auf Angebote des Managements oder auf von Beteiligungsgruppen geschaffene Fakten zu reagieren. Beteiligung, die, wie das Walther Müller-Jentsch darlegt, die Angebote des partizipativen Managements aufgreift und im 'Mitmachen' die Kompatibilität mit den Arbeitnehmer/-inneninteressen herstellt (1989), mag als Einstieg in Beteiligungsprozesse durchgehen. Sie überläßt aber dem Management sowohl die Definition des Beteiligungsgegenstandes als auch der Organisationsform der Beteiligung und damit die Definition des 'Was' und 'Wie' des Beteiligungsprozesses.

Eine offensiv bestimmte Beteiligungspolitik der Betriebsratsgremien setzt jedoch eine politische Konzeption voraus. Diese könnte darin bestehen, daß der Behauptung des Managements, die Wettbewerbsschwäche deutscher Unternehmen auf dem Weltmarkt basiere auf zu hohen Kosten, bedingt durch zu hohe Löhne und übertriebene Sozialleistungen, offensiv die Position entgegengesetzt wird, daß strukturelle Mängel als Folge schlechten Managements dafür verantwortlich sind. Konkret hieße das nachzuweisen, daß die Schwachpunkte des jeweiligen Unternehmens z.B. in zu großen, nicht effektiv zu managenden Unternehmenseinheiten, festgefahrenen Arbeitsstrukturen zwischen den Betrieben sowie zu langen Hierarchien und exklusiven Kompetenzregelungen bestehen. Daraus ergäben sich als Gestaltungsziele

- die Schaffung kleinerer Unternehmenseinheiten,
- die Reorganisation der Arbeitsteilung,
- der weitere Abbau von Hierarchien sowie die
- Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz (Kern 1994).

Wegen der Interdependenzen integrierter Produktion hätte sich eine solche Politik, wenn sie von Interessenvertretungen von Betrieben gemacht wird, die Glied einer logistischen Kette sind, auf die gesamte Kette zu beziehen. Dies

bedeutet, daß neben dem bereits vorhandenen alltäglichen Abstimmungsbedarf zwischen den Betriebsräten/-innen zusätzliche politische Diskussions- und Abstimmungsnotwendigkeiten strategischer Art entstehen, und der Druck auf Betriebsräte/-innen, entlang logistischer Ketten zu kooperieren, erhöht sich. Dazu muß der regelmäßige Informationsfluß sichergestellt und eine Organisationsform gefunden werden. Hierzu werden z.B. Netzwerke (vgl. Nagel/Riess/Theis 1990 und Knuth/Latniak 1991) sowie Arbeitsgemeinschaften von Betriebsräten (IG Metall 1995) vorgeschlagen. Diese sollen zunächst informell erprobt werden. Sobald sie sich bewähren, wäre es möglich, sie tariflich abzusichern (Knuth/Latniak 1991: 167). Insbesondere dann, wenn mehrere Betriebe des selben Unternehmens in einer logistischen Kette verbunden sind, lassen sich auch Gemeinschaftsbetriebsräte bilden (IG Metall 1995: 21).

Die Gewerkschaften könnten eine solche Betriebsratsarbeit dadurch unterstützen, daß sie den notwendigen Informationsfluß sichern und Betriebsratsnetzwerke initiieren. Doch in Unternehmenskooperationen sind in der Regel Betriebe eingebunden, deren Belegschaften in unterschiedlichen Gewerkschaften organisiert sind. Damit stellt sich die Frage, wer hier die Initiative ergreifen soll. Da der DGB die Funktion eines Dachverbandes und Koordinators der Einzelgewerkschaften hat, ist dies gemäß der Organisationslogik seine Aufgabe. Er wäre auch der geeignete Moderator für die Lösung von Interessenkollisionen zwischen Betriebsräten/-innen und/oder zwischen den Gewerkschaften selbst. Dasselbe gilt für die Koordination und Moderation der Arbeit von Betriebsratsarbeitsgemeinschaften oder von gemeinsamen Vertrauensleute-Meetings, wenn die Belegschaften in unterschiedlichen Gewerkschaften organisiert sind. Sollte es quer zu den gewerkschaftlichen Organisationsbereichen zu Tarifverträgen entlang logistischer Ketten kommen, dann käme ihm der Part einer Tarifvertragspartei zu. Damit würde sich die Verhandlungskommission zwar nicht unbedingt aus DGB-Funktionären/-innen zusammensetzen, aber es wäre wiederum Aufgabe des DGB, diese zu koordinieren und zu moderieren.

2. Ziele

Unsere beiden im folgenden vorgestellten Projekte gehen von der Prämisse einer grundsätzlichen Gestaltungsoffenheit der angesprochenen Rationalisie-

rungskonzepte aus. Sie vertreten die These, daß der Realisierung von systemischen Rationalisierungs- und *lean production*-Konzepten eine politische Dimension immanent ist. Da beide Konzepte nur Prinzipien anbieten, gibt es immer alternative Realisierungsmöglichkeiten, und zwar sowohl hinsichtlich der Arbeitsorganisation als auch des Technikeinsatzes. Dies öffnet den Belegschaften und Betriebsräten/-innen Handlungskorridore dafür, über aktive Konzeptionskonkurrenz ihre konkrete Arbeitsumgebung und -beziehung mitzugestalten. Auf diese Gestaltungspotentiale stützte sich sowohl das Erkenntnisinteresse als auch die Absicht dieser Projekte, Kommunikations- und Kooperationsprozesse innerhalb exemplarischer Unternehmenskooperationen zu moderieren, um die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen in die Entwicklung von Ansätzen eines gewerkschaftlichen Moderations- und Bildungskonzeptes für eine vernetzte Wirklichkeit münden zu lassen.[4]

Die Ziele der Projekte im Einzelnen waren:

- produktionstechnische und logistische Vernetzungen in der Region Köln zu identifizieren sowie
- mindestens vier Fallbeispiele für ein weiteres Projektvorhaben zu eruieren;
- die Fallbeispiele hinsichtlich der ergriffenen Integrationsoptionen und ihre Begründung sowie
- der Einflußnahme der betrieblichen Interessenvertretung und der jeweiligen Gewerkschaft auf die Gestaltung der produktionstechnischen und logistischen Beziehungen zu untersuchen;
- die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen den betrieblichen Akteuren/-innen und unter den Vertretern/-innen der betroffenen Gewerkschaften sowie zwischen den betrieblichen Akteuren/-innen und Gewerkschaftsfunktionären/-innen zu analysieren;
- den Aufbau vernetzter Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern/-innen der beteiligten Unternehmen und den betroffenen Gewerkschaften zu moderieren und wissenschaftlich zu begleiten,
- dabei mit neuen Politikformen zu experimentieren, die Betriebs- und Regionalpolitik zu verbinden suchen sowie schließlich

4 Diese Ansätze sind auf S. 206 ff dieses Bandes beschrieben. Deshalb wird in diesem Beitrag auf eine erneute Darstellung verzichtet.

- die in diesen Prozessen gewonnenen Erfahrungen andragogisch aufzubereiten und in Form eines Moderatoren/-innen-Bildungskonzeptes für produktionstechnische und logistische Vernetzungen in die Arbeit des DGB-Bildungswerkes e.V. (Bildungszentrum Hattingen) einfließen zu lassen.

3. Einige Ergebnisse

Um die Fallbeispiele zu eruieren, wurden im Verlauf des Projektes *Fallstudien unternehmensübergreifender Kooperation bei produktionstechnischer und logistischer Vernetzung* Leitfaden-Interviews durchgeführt. Unter den Interviewten waren Betriebsräte und -rätinnen von 21 Unternehmen, darunter ein Großbetrieb der Chemie- und zwei der Automobilindustrie sowie 18 mittelständische Unternehmen aus dem Metall-, Kunststoff-, Papier-, Logistik-, Glaserzeugungs- und -verarbeitungssektor sowie dem Maschinenbau. Etliche dieser Unternehmen waren Kfz-System- oder Sub-Zulieferer. Gewerkschaftlicherseits wurden die DGB-Kreisvorsitzenden sowie Vertreter der Gewerkschaften Handel, Banken und Versicherung (HBV), Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), Nahrung, Genuß, Gaststätten (NGG), Textil und Bekleidung (GTB) sowie der Industriegewerkschaften Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) und Metall (IG Metall) befragt. Die Intentionen des Projektes stießen bei allen Befragten auf gute bis sehr gute Resonanz. Die Interessen, die mit einem derartigen Projekt verbunden wurden, die Art der Unterstützung und die geäußerten bzw. im praktischen Verhalten sich ausdrückenden Vorstellungen von der eigenen Rolle in solchen Kooperationen unterschieden sich jedoch stark.

DGB-Kreise

Unter den Funktionsträgern der DGB-Kreise fanden sich drei Haltungen gegenüber dem Projektvorhaben, die ein stark differierendes politisches Selbstverständnis widerspiegeln:

Der DGB als Dienstleister der Mitgliedsgewerkschaften: Die Vertreter dieser Haltung haben die wissenschaftlichen und politischen Intentionen des

Projektes geprüft und begrüßt. Ihr politisches Selbstverständnis hinderte sie allerdings daran, in diesem Vorhaben eine politische Chance für den DGB zu sehen. Sie erklärten, in betrieblichen Belangen sei ihre Rolle die des Zuarbeiters für die Mitgliedsgewerkschaften, und empfahlen denen die Projektidee. Damit war die Hoffnung verbunden, daß sich das Projekt als guter Tip und damit die Herstellung des Kontaktes als nützliche Dienstleistung erweist. In diesem Falle hätte dies ihrem Ansehen bei den Mitgliedsgewerkschaften genutzt.

Der DGB als regionalpolitischer Akteur der Gewerkschaften: So sehen eine Reihe von DGB-Kreisvorsitzenden den DGB und pflegen in diesem Zusammenhang eigenständige Kontakte zu den Betrieben. Sie interpretierten die Intention des Projektes in erster Linie regional- und weniger betriebspolitisch und sahen darin eine Chance, die Rolle des DGB in der Regionalpolitik zu stärken. Entsprechend stellten sie den Kontakt zu den Betriebsräten/-innen persönlich her und führten dort das Projekt unter Betonung seiner regionalpolitischen Dimension auch selbst ein.

Der DGB als gewerkschaftliche Instanz, die aktiv die Verbindung von Regional- und Betriebspolitik herstellt: Dieses Verständnis von DGB-Politik sieht den DGB ebenfalls als Akteur gewerkschaftlicher Regionalpolitik. Es unterstellt aber, daß erfolgreiche Regionalpolitik auch davon abhängt, daß sie von den Betrieben getragen wird oder daß die Initiative gar von dort kommt. Aus dieser Perspektive gehört es auch zur Rolle eines gewerkschaftlichen Akteurs der Regionalpolitik, selbständig die Verbindung von Betriebs- und Regionalpolitik herzustellen.

Beschränkt auf die Regionalpolitik, impliziert dieses Verständnis von DGB-Politik noch am ehesten die Vorstellung, daß der DGB in zwischengewerkschaftlichen Beziehungen die Rolle des Moderators einzunehmen hat, um zwischengewerkschaftliche Konflikte zu vermeiden oder zumindest zu ihrer Lösung beizutragen, die bei Interessenkollisionen von Belegschaften aus Betrieben unterschiedlicher Industrien und damit unterschiedlicher gewerkschaftlicher Organisationsbereiche entstehen können. Diese Rolle wird aus der Tatsache abgeleitet, daß die Mitgliedsgewerkschaften sich in der Regel den Interessen jener Belegschaften verpflichtet fühlen, die sie jeweils organisieren. Hier bedürfe es des intergewerkschaftlichen Interessenausgleichs, und diesen herzustellen sei Aufgabe des DGB.

Daß der DGB auch nur dann mittel- und langfristig seine Rolle als Koordinator gewerkschaftlicher Tätigkeiten bis hin zur Tarifpolitik aktiv wahrnehmen kann, wenn er sich als Moderator für die Lösung zwischenbetrieblicher Konflikte und Probleme zur Verfügung stellt, leuchtet den Vertretern dieser Einstellung (noch) nicht ein.

Bei den im Rahmen dieser Studien durchgeführten Interviews überwog unter den DGB-Kreisvorsitzenden die erste Haltung. Die zweite und dritte war gleich stark vertreten. Dabei ist zu betonen, daß dieses Ergebnis keinerlei Anspruch auf Repräsentativität erheben kann. Dazu war die Zahl der Interviews zu gering. Dennoch wurde deutlich, daß die DGB-Funktionäre durch die gewerkschaftsinternen Auseinandersetzungen um die zukünftige Rolle und Struktur des DGB verunsichert sind. Dies prägte sicher auch ihre Einstellung. Andererseits spiegelt aber das, was sich hier in der Studie andeutet, durchaus die Rollenverteilung zwischen dem DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften wider, die sich nach 1945 herausbildete. Sie legt den DGB u.a. auf tarif- und betriebspolitische Abstinenz fest. Allerdings haben bestimmte Diskussionen in den letzten Jahren dazu geführt, daß zumindest einige DGB-Kreise auch praktisch eine regionalpolitische Rolle für sich reklamieren.

DGB-Mitgliedsgewerkschaften

Die *ÖTV* wird durch die schlechten Arbeitsbedingungen in den Logistikunternehmen und Paketdiensten regelrecht auf die Kooperationsproblematik gestoßen. Allerdings hält sie sich strikt an ihren Organisationsbereich. Im Gegensatz zur IG Metall jedoch, die in der Regel mehrere direkt kooperierende Betriebe eines produktionstechnischen und logistischen Netzes organisiert, was ihr in dieser Sache Raum für politisches Handeln in den eigenen Reihen verschafft, gehören zum Organisationsbereich der ÖTV meist nur Logistikunternehmen und Paketdienste. Durch die geringe Zahl von Betrieben ihres Organisationsbereiches, die in einer logistischen Kette aufeinander bezogen sind, ist sie zur Passivität verurteilt, so lange sie keine Kooperationsinitiative ergreift. Die Voraussetzungen für eine solche Initiative scheinen auf den ersten Blick nicht besonders gut. Schließlich sind die Logistikunternehmen und Paketdienste schlecht organisiert. Außerdem befinden sie sich, wenn sie die Logistik in

Strukturen zu managen haben, die von einem mächtigen fokalen Betrieb geprägt sind, häufig in heftigen Existenzkämpfen. Da die Logistikkonzepte ständigen Änderungen unterworfen sind, ist ihre Lage manchmal schon seit Jahren prekär. Auf der anderen Seite besteht für die ÖTV darin, daß sie sich um solche Kooperationen bemüht, die einzige Chance, diesen Belegschaften eine politische Perspektive zu bieten. Dazu müßte sie eine Initiative ergreifen, die einerseits den anderen Gewerkschaften die schlechten Arbeitsbedingungen dieser Belegschaften durchaus auch im moralischen Sinne bewußt macht und andererseits die wachsende Bedeutung dieser Unternehmen für funktionierende sowie effektive Unternehmensnetze und damit für gewerkschaftliche Politik herausarbeitet.

Während die *HBV* in der Region keinen Handlungsbedarf meldete, zeigten die Verwaltungsstellen der relativ kleinen *NGG* und *GTB* durchaus Interesse an der Thematik. Sie wissen, daß es betriebliche Vernetzungen verschiedenster Art in ihrem Bereich gibt, sehen sich aber personell nicht in der Lage, diese zu recherchieren und sich intensiver mit den daraus erwachsenden Problemen zu befassen.

Einen völlig anderen Politikansatz verfolgt die *IG CPK*. Ihr Vorsitzender, Hermann Rappe, hat 1993 eine "vorausschauende Industriepolitik" gefordert und es zu einem ihrer ausdrücklichen Ziele erklärt, einer drohenden Zulieferpyramide mit sich nach unten immer weiter verschlechternden Arbeitsbedingungen entgegenzuwirken (Presseabteilung der IG Chemie-Papier-Keramik 1993). In der untersuchten Region wurde diese Forderung von den Bezirksverwaltungen der IG CPK aufgegriffen. Sie versuchten auf verschiedenen Feldern, aktiv Industriepolitik zu betreiben. Ziel war sowohl die Standortsicherung der Chemie- und Kunststoffindustrie als auch der Erhalt ihrer starken Position im Verhältnis zu anderen Industrien. Dabei wurden kompromißlos die Interessen der Mitgliedsbelegschaften vertreten. So versuchte die IG CPK z.B., Chemieunternehmen im Ringen um den Status eines Systemzulieferers oder bei der Konversion zur Umweltverträglichkeit durch Initiierung von Kooperationen mit Betrieben in der Branche, branchenfremden Firmen, kommunalen und landespolitischen Instanzen sowie regionalen Wirtschaftsverbänden zu unterstützen. Diese Kooperationen stützen sich immer auch auf die Managements.

Durch die industriepolitische Ausrichtung ist die Politik der IG CPK am deutlichsten kooperationsorientiert. Dies gilt, sobald es einen Nutzen verspricht, auch über die Industrien hinaus, die zu ihrem gewerkschaftlichen Organisationsbereich gehören. Dabei geht sie äußerst pragmatisch vor, kooperiert dort, wo es angezeigt scheint, direkt mit den Managements oder den Betriebsratsvorsitzenden und in anderen Fällen mit den zuständigen Gewerkschaften. Letzteres stößt jedoch auf Schwierigkeiten, sobald diese weniger oder anders industriepolitisch orientiert sind. Hier zeigt sich, daß die Fähigkeit, zwischengewerkschaftlich Konfliktlösungsmöglichkeiten und Kompromisse zu finden, weitgehend unentwickelt ist. Häufig wird dies obendrein durch persönliche Differenzen erschwert.

Zumindest eine der in der Region ansässigen Bezirksverwaltungen der IG CPK lehnt die Rolle der Moderatorin in Kooperationen ab. Das gilt selbst dann, wenn sich die Interessen zweier oder mehrerer in der IG CPK organisierter Belegschaften von Chemieunternehmen reiben. Sie reklamiert für sich in jeder Situation die politische Führung und bezieht eindeutig Position. Dabei rangiert die Frage der konkreten betrieblichen Arbeitsbedingungen oder der Folgen und Gestaltung produktionstechnischer und logistischer Vernetzungen hinter ihren industriepolitischen Ambitionen. Entsprechend eng ist der Handlungsspielraum von Betriebsräten/-innen in diesen Kooperationen.

Anders stellte sich dies in jenem Teil der Region dar, der von einem großen Chemieunternehmen dominiert wird. Hier suchte die IG CPK die Übereinstimmung mit dem Betriebsrat und arbeitet ihm zu und zwar ebenfalls in Fragen produktionstechnischer und logistischer Beziehungen. Auch die Moderatorinnenrolle bei innergewerkschaftlichen Interessenkollisionen einzunehmen, wurde als sinnvoll erachtet und ein ausgewogenes Verhältnis von Industrie- und Betriebspolitik angestrebt.

Die in der Region ansässigen *IG Metall*-Verwaltungsstellen zeigten sich in der Regel gut über produktionstechnische und logistische Kooperationen informiert. Dies gilt insbesondere für den Automobilzuliefersektor. Einige hatten sehr klare Einschätzungen von der Einstellung des Managements einzelner Unternehmen zur Gestaltung produktionstechnischer und logistischer Beziehungen und konnten ebenfalls klare Aussagen zur Qualität des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Management treffen. Sie waren für die Kooperations-

problematik sensibilisiert und für die Diskussion neuer, auf die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zielender Politikansätze offen. Der Kooperationsgedanke wurde von ihnen zumindest für Betriebe ihres Organisationsbereiches unterstützt. Das Kooperationsinteresse war jedoch in den Verwaltungsstellen, in denen Zulieferer dominieren, weit größer als dort, wo die Betriebsräte/-innen fokaler Unternehmen die Politik ausschlaggebend beeinflussen.

Die örtlichen IG Metall-Verwaltungsstellen schienen dazu zu neigen, Kooperationsprozesse nicht aktiv als Gewerkschaft zu forcieren, sondern von Initiativen der Betriebsräte/-innen abhängig zu machen. Eine solche Haltung liegt gerade dann nahe, wenn die kooperierenden Betriebe dem eigenen Organisationsbereich zuzurechnen sind, denn bei einer solchen Konstellation ist die Parteinahme in einem Konflikt häufig schwierig. Deshalb sind bei der IG Metall durchaus Tendenzen erkennbar, Interessenkollisionen zwischen Belegschaften von Metallbetrieben zu moderieren. Daß sich diese Tendenzen voll entfalten können, setzt allerdings die Überwindung der Großbetriebsorientierung voraus. Dies ist aber schwierig, denn schließlich herrscht dort der höchste Organisationsgrad.

Durch Konzentration von Kooperationsansätzen auf die Metallbetriebe in logistischen und produktionstechnischen Netzen ist die IG Metall auch in dieser Frage schnell handlungsfähig. Allerdings sind so die durch solche Strukturen induzierten Probleme nur ausschnitthaft zu behandeln. In dem einen oder anderen Fall stärkt dies auch die Position gegenüber Interessenvertretungen von in anderen Gewerkschaften organisierten Belegschaften. Dies dürfte unter ungünstigen Bedingungen die Entwicklung kooperationsorientierter Beziehungen von Interessenvertretungen und Gewerkschaften in solchen Netzen eher konterkarieren als fördern.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Es war kein Fall zu identifizieren, in dem unterschiedliche Mitgliedsgewerkschaften zur Lösung durch Zulieferbeziehungen o.ä. bedingter Probleme miteinander kooperierten. Bei der Standortsicherungs- und der regionalen Strukturpolitik stellte sich das kaum anders dar. Hier hat zwar eine Mitgliedsgewerkschaft erste Versuche unternommen, auch andere Gewerkschaften in Kooperationen einzubinden. Dies scheiterte bisher offensichtlich an unterschiedlichen politischen Orientierungen. Auch die Initiierung von Betriebsratskooperationen durch eine oder mehrere Gewerkschaf-

ten oder gar den DGB war nirgendwo beabsichtigt. Ansätze zu solchen Kooperationen bleiben binnengewerkschaftlich. Den DGB hatte keine der Gewerkschaften als Moderator und Initiator von Kooperationen im Visier. Die Kooperationsdefizite sind zwar als Problem erkannt, aber die Lösungsansätze blieben theoretisch.

Betriebsräte und -rätinnen

Lediglich in drei von 21 Betrieben sahen die Betriebsräte/-innen keinen aus produktionstechnischen, logistischen o.a. Kooperationen resultierenden Handlungsbedarf. Auffallend ist, daß es sich hier um Betriebe handelte, denen nach Aussage der jeweiligen Gewerkschaft große Probleme aus der Reorganisation der Zulieferstrukturen und Logistik erwachsen. In jedem der Fälle widersprechen sich die Einschätzungen von Betriebsrat und Gewerkschaft, zumindest jedoch das, was öffentlich gesagt wird. Hier handelt es sich durchweg um Traditionsbetriebe mit großen Namen, darunter ein fokaler Betrieb. In jenen Traditionsunternehmen, die zum Zeitpunkt der Interviews Gefahr liefen, Subzulieferer zu werden, herrschte das (stillschweigende?) Einverständnis mit dem Management, die Probleme betriebsintern zu regeln, um mit möglichst wenig Imageverlust und Verunsicherung der Belegschaft aus diesem Prozeß hervorzugehen. Die Betriebsräte/-innen schienen sich, zumindest für eine bestimmte Zeit, auch entgegen der Auffassung der Gewerkschaft in eine solche Unternehmenspolitik einbinden zu lassen. Andere wiederum versuchten wohl den Spagat, sich in vertraulichen Gesprächen mit dem/der zuständigen Gewerkschaftssekretär/-in auszutauschen, an der Öffentlichkeit aber die Probleme verdeckt zu halten.

Die Interviews legen den Schluß nahe, daß viele *Betriebsräte und -rätinnen fokaler Betriebe* auf die Machtposition ihres Unternehmens setzen. Sie äußerten offen, daß die Zulieferbelegschaften mit ihren Problemen alleine fertig werden müßten. Sie selbst hätten zwar auch Schwierigkeiten, aber keine, zu deren Lösung Kommunikation und Kooperation mit den Interessenvertretungen der Zulieferbelegschaften notwendig sei. Im Gegenteil, es wurde eher davon ausgegangen, sie, insofern sie aus Unternehmenskooperationen resultieren, notfalls gegen die anderen Belegschaften lösen zu können. Diese wurden oft immer

noch ganz traditionell als "Lohndrücker" betrachtet, und der Aufbau produktionstechnischer und logistischer Netze als unternehmerische Maßnahme begriffen, die lediglich darauf ziele, durch *outsourcing* die Lohndifferenz zwischen den Belegschaften im Interesse des Profits zu nutzen. Der strukturelle Charakter dieser Entwicklung blieb jedoch genauso unerkannt wie die Tatsache, daß in diesem Reorganisationsprozess letztlich die Kernbetriebs- und nicht die Zulieferbelegschaften quantitativ am meisten reduziert werden.

Jenseits der Frage der Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen, dort wo Standortfragen berührt sind, deutete sich aber sehr wohl ein wachsendes Bewußtsein davon an, daß es ohne Kommunikation und Kooperation mit den Interessenvertretungen der Belegschaften von Zuliefer- und/oder Logistikunternehmen auf Dauer nicht geht. Hier scheint zunehmend deutlicher zu werden, daß intakte und effektive Zulieferstrukturen Standortvorteile darstellen. Deshalb zeichnen sich jetzt von der Geschäftsführung des Betriebsrates unterstützte Gespräche mit Systemzulieferern über Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei der Forschung und Entwicklung (F + E) ab. Diese Sicht wurde aber zum Zeitpunkt der Untersuchung eher durch außer- als durch innerbetriebliches politisches Engagement der Betriebsräte/-innen gefördert. Dennoch birgt sie die Chance, daß zunächst durch Standortsicherung motivierte Kooperation letztlich auch auf die Lösung anderer aus produktionstechnischen und logistischen Beziehungen resultierender Probleme ausgeweitet wird.

Betriebsräte/-innen aus Zuliefer- und Logistikbetrieben, insbesondere aus solchen, die den Klein- und Mittelbetrieben zuzurechnen sind, meldeten durchgängig einen sehr großen Kommunikations- und Kooperationsbedarf. Ihre Unternehmen sind von Aufträgen des fokalen Werkes abhängig. Ihnen selbst fehlen Kommunikationsbeziehungen zu den Betriebsräten/-innen fokaler Unternehmen. In einigen Fällen hatten sie zwar versucht, solche aufzunehmen, blitzten aber ab. Dies bringt sie häufig in die Zwangslage, wenn das Management von ihnen, begründet mit Forderungen des Kernbetriebes, Entscheidungen verlangt, diese herbeiführen zu müssen, ohne den Wahrheitsgehalt der gelieferten Begründungen überprüfen zu können. Sie wollten in den meisten Fällen schnellstmöglich eine Situation herstellen, die es ihnen möglich macht, wenigstens auf der Grundlage gesicherter Information zu handeln. Sie sahen durchaus, daß gegenwärtig die Konkurrenz zwischen den Zuliefer- und Kernbetriebsbelegschaften, aber auch unter den Zulieferbelegschaften selbst wächst,

glaubten jedoch, daß Kommunikation und Kooperation diese abbauen, wenigstens jedoch einem interessengeleiteten Regelungsprozeß zuführen könnten. Für sie ist dies auch die einzige Chance, Politik etwas aus dem Dilemma des Bloßreagieren-Könnens herauszulösen und auf eine konzeptionelle Grundlage zu stellen.

Die Einbeziehung der Zulieferunternehmen in die F + E des Kernbetriebes war für die Betriebsräte/-innen von Zulieferern ein zentrales Problem, an dessen Lösung sie, soweit ihnen das möglich war, aktiv mitarbeiteten. Ihr Ziel war es, so die Planungssicherheit des Unternehmens und mit ihr die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze zu erhöhen.

Der größte Druck lastete auf den Belegschaften von Logistikern. Die Logistik auszulagern gehört heute fast schon zum guten Ton. Dabei werden häufig die Kooperationsschwierigkeiten ebenfalls externalisiert und auf die Logistikunternehmen verlagert. Dort potenzieren sie sich und werden auf dem Rücken der Belegschaften ausgetragen. So entsteht ein regelrechter Kooperationsdruck. Entsprechend forderten Betriebsräte/-innen sowie Manager dieser Unternehmen gemeinsam die Entwicklung und Optimierung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, denn dies erschien ihnen als der einzige Weg, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten zu verbessern.

Management

Die Managements waren überwiegend durch die Betriebsräte/-innen gut über das Projektvorhaben informiert. Mit mehreren kam es zu direkten Gesprächen. Dabei wurde deutlich, daß in der Regel von beiden Seiten gemeinsam abgelehnt oder befürwortet wird, produktionstechnische und logistische Netze auf kooperative Beziehungen zu gründen. Es ist also zu vermuten, daß sich die auf beiden Seiten vorhandene (Nicht-)Bereitschaft zur Kooperation gegenseitig stützt. Die Aufnahme zwischenbetrieblicher Kooperation durch den Betriebsrat könnte wahrscheinlich die Blockade des Managements durchbrechen und es relativ rasch in Kooperationsbeziehungen zwingen, denn Kooperation zwischen den Betriebsräten schafft mit einiger Sicherheit zwischenbetriebliche Abstimmungszwänge für die Managements. Insgesamt aber wurde deutlich, daß sowohl die Betriebsrats- als auch die Managementpraxis vom Gedanken des

Co-Managements bereits mehr geprägt ist, als die ideologische Auseinandersetzung auf beiden Seiten vermuten läßt.

Die in erster Linie von den Managements und Betriebsräten/-innen der Logistik- und Zulieferbetriebe geäußerten Kooperationsgedanken sind noch wenig präzisiert und konkretisiert. Dennoch sind mindestens vier konkrete Bezugspunkte des Kooperationsbedarfes erkennbar:

- Faktoren, die die Arbeitsbedingungen beeinflussen wie z.B. Zeittakte,
- Qualität,
- Forschung und Entwicklung,
- Standortsicherung.

4. Schlußfolgerungsversuche

Entgegen den Äußerungen in den Interviews ist damit zu rechnen, daß mittelfristig der größte Druck in Richtung Kooperation zur effizienten Gestaltung logistischer und produktionstechnischer Beziehungen von den Kernbetriebsbelegschaften ausgehen wird. Bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung konzentrierten sich die Folgen der Schwächen und Probleme der Zulieferkette an den Endmontagebändern. Dort wird offensichtlich, wie sehr Störungen die Effizienz und die Arbeitsbedingungen integrierter Produktionssysteme negativ beeinflussen. Entsprechend häufen sich in der Endmontage auch die Experimente des Managements. So werden z.B. die Zulieferer gezwungen, Arbeitsgruppen zur Störfallbehebung dauerhaft abzuordnen, Fremdfirmen mit dem Leergutmanagement vor Ort betraut, darüber nachgedacht, die Montage von Komponenten denen zu überlassen, die sie herstellen, also den Zulieferern usw.

In der Endmontage werden Betriebsrat und Management immer wieder darauf gestoßen, daß Effizienzsteigerung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht zuletzt davon abhängen, ob es gelingt, die Bedingungen für betriebsgrenzenübergreifende Kooperation der Beschäftigten zu schaffen. Hier beeinträchtigt jede Störung den Montagefluß. Dies kostet Geld und verursacht Stress. Schließlich ist die verlorene Zeit hereinzuholen. Dazu muß entweder "rangeklotzt" werden, oder es bedeutet Überstunden oder Sonderschichten.

Das Leergutmanagement wird unter *lean production*-Bedingungen zu einem für den Montagefluß zentralen Problem. Zum Leergut gehören z.B. in den

Automobilendmontagen unter anderem die Transport- und Zugzeuge der zu montierenden Karossen. *Lean*-Prinzipien verlangen danach, sie soweit zu minimieren, daß sie gerade ausreichen, wenn der Rückfluß des Leergutes vom Montageende zum Montagebeginn mit dem Montagefluß synchron ist. Kommt es zu asynchronen Leergutrückläufen, dann stockt der gesamte Montagefluß. Die Sicherung von synchronen Abläufen ist demnach zentral von der Kooperation zwischen den Kernbetriebs- und den Fremdfirmenbeschäftigten abhängig. Kooperationsschwierigkeiten zwischen den Beschäftigten verlangen u.a. nach Klärung der Frage, wer vertritt wen. Da dies zwischen dem Management und Betriebsräten/-innen oft nicht möglich war, liefen zum Zeitpunkt dieser Untersuchung mehrere juristische Verfahren, um solche Fragen zu lösen. Vermutlich wird hier gar nichts anderes übrig bleiben, als kooperative Beziehungen zwischen den Interessenvertretungen zu installieren.

Mit fortschreitender Entwicklung werden die Probleme in der Montage allein schon deshalb zu Kernproblemen der Betriebsratstätigkeit gerinnen, weil die Funktionen der Kernbetriebe sukzessiv auf Entwicklung, Marketing und Vertrieb sowie Montage konzentriert werden. Zumindest sehen dies die Reorganisationskonzepte vor. Allerdings zeigt sich bereits heute, daß nach *lean*-Prinzipien gestaltete Organisationen nicht nur beteiligungs-, sondern auch mitbestimmungsintensiver sind. Da es zu ihrer Organisationsphilosophie gehört, die Puffer weitgehend abzuschaffen, sind solche Produktionssysteme hoch sensibel und kollabieren ständig. Dadurch wächst die Zahl mitbestimmungspflichtiger Entscheidungen und mit ihr die Macht der Betriebsräte/-innen. Wenn sie es verstehen, hier intelligent zu agieren, dann können sie diese Situation nutzen, um ihren Einfluß auf die Organisationsentscheidungen des Managements auszuweiten und zu stärken. Dazu gehört auch die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Unternehmen der Zulieferkette, den Belegschaften und ihren Interessenvertretungen.

Im Gegensatz zu den Mitgliedsgewerkschaften gibt es durchaus Betriebsräte/-innen von fokalen Unternehmen, die in der gewerkschaftlichen Beratung und Betreuung betriebs- und gewerkschaftsgrenzenüberschreitender Interessenvertretungsarbeit eine Aufgabe des DGB sehen. Diese Forderung wurde mehrfach erhoben. Ein Vorschlag war z.B., für die Lösung von Kooperationskonflikten eine von den Gewerkschaften getragene Clearingstelle zu schaffen. Letztlich aber wird die Entscheidung darüber, wer die Aufgaben wahrnimmt,

praktisch fallen. Es wird *die* Organisation sein, die sich dafür zur Verfügung stellt und deren Angebot akzeptiert wird. Es ist aber durchaus auch denkbar, daß sich Arbeitsgemeinschaften ihre gewerkschaftlichen Moderatoren/-innen selbst aussuchen oder auf freie Moderatoren/-innen zurückgreifen. Wenn die Gewerkschaften bzw. der DGB sich allerdings um diese Frage nicht kümmern und Beratung sowie Moderation erst gar nicht als Dienstleistung vorhalten, dann werden sie weiter an Attraktivität verlieren.

Literatur

Altmann, Norbert, u.a. (1986): Ein neuer Rationalisierungstyp - neue Anforderungen an die Industriesoziologie, in: Soziale Welt 37 (1986) 2/3, 191 - 207

Birke, Martin, Michael Schwarz (1990): Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung, in: Soziale Welt 41 (1990), 167-182

Braczyk, Hans-J., Günter Schienstock (1994): Lean Production - Intra Mures? in: Soziologische Revue 17 (1994), 320-331

Büchs, M. (1991): Zwischen Markt und Hierarchie. Kooperationen als alternative Koordinationsform, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1 (1991), 1-37

Bullinger, Hans-Jörg, u.a. (1995): Das virtuelle Unternehmen - Konzept, Stand, Aussichten, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (1995) 6, 375-386

Endres, Egon, Theo Wehner (1993a): Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endhersteller und Lieferanten in der deutschen Automobilindustrie, in: Harburger Beitrage zur Psychologie und Soziologie der Arbeit. Hamburg

Endres, Egon, Theo Wehner (1993b): Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung von Gruppenarbeit. Das Beispiel Automobilindustrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (1993) 10, 631-643

IG Metall (1995): Diskussionspapier: Neuausrichtung der Betriebs-, Unternehmens- und Branchengrenzen am Beispiel der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie. Informationen - Argumente - Positionen der IG Metall, Frankfurt a.M., Mai 1995

Kern, Horst (1994): Intelligente Regulierung. Gewerkschaftliche Beiträge in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells, in: Soziale Welt 45 (1994) 1, 33 - 59

Knuth, Matthias, Erich Latniak (1991): "Neue" Formen der Unternehmenskooperation - Innovationschancen für Regionen, Erosionsgefahr für industrielle Beziehungen? in: Josef Hilbert, u.a. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden?, Opladen, S. 147-170

Mill, Ulrich, Hans-Jürgen Weißbach (1992): Vernetzungswirtschaft. Ursachen, Funktionsprinzipien, Funktionsprobleme, in: Thomas Malsch, Ulrich Mill (Hrsg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie, Berlin, 315-342

Presseabteilung der IG Chemie-Papier-Keramik (Hrsg.) (1993): Auto-Zulieferer. Gegensteuern, Pressedienst XXIX/48 vom 3.8.1993

Müller-Jentsch, Walther (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozio-ökonomischen Strukturwandel, in: Dabrowski u.a. (Hrsg.): Tarifpolitische Interessen und neue Managementstrategien, Köln, 96 ff.

Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1990): Der Lieferant on line, Baden-Baden

Schmidt, Jochen (1993): Von der Linie zu Netzwerken - Design für einen ungeplanten Sprung in die Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung 1/93, 41-51

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden

Wildemann, Peter H. (1988): Die deutsche Automobilindustrie - ein Blick in die Zukunft. Delphi-Studie der Arthur Andersen & Co Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt a.M.

Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Soziale Welt (1994) 2, 243-259

Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Ross (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt a.M./New York