

Hilde Wagner (Hrsg.)

"Rentier' ich mich noch?"

Neue Steuerungskonzepte im Betrieb

336 Seiten | 2005 | EUR 16.80 | sFr 30.00
ISBN 3-89965-046-8 1



Kurztext: Dieses Buch ist ein Gemeinschaftswerk von Wissenschaftlern und Praktikern. Es enthält wissenschaftliche Analysen und konkrete betriebliche Fallstudien über die Umwälzung der Realität in den Betrieben.

Die im Buchtitel gestellte Frage klingt paradox und bringt doch die Umwälzung der Verhältnisse auf den Punkt. Die abhängig Beschäftigten machen die Kapitalverwertung zu ihrer Sache. Statt Anweisungen des Unternehmers oder der Vorgesetzten Folge zu leisten, ist Selbststeuerung angesagt – zur Zufriedenheit des Kunden, zum Wohle des Unternehmens.

Der Formwandel (auch in den Herrschaftsverhältnissen) wird als Ergebnis von zwei Entwicklungsprozessen beschrieben: zum einen der Vermarktlichung nicht nur der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen, sondern auch im Betrieb; zum anderen der Orientierung am Shareholder value. Vermarktlichung heißt, dass der Druck der Käufermärkte (hinsichtlich Qualität, Preis und Lieferzeit) direkt an die Beschäftigten weitergegeben wird. Diese Unmittelbarkeit steht im Kontrast zur Finanzialisierung der betrieblichen Prozesse durch die Orientierung am Ertrag für die Aktionäre. Aus den unterschiedlichen Logiken betrieblicher Organisation erwachsen neue Steuerungs- und Kostenrechnungssysteme.

In diesem Buch werden sie an exemplarischen Beispielen vorgestellt und analysiert (DaimlerChrysler, Airbus, VW, IBM, SICK). Es wird danach gefragt, wie sie sich auf die Arbeits-, Arbeitszeit- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten auswirken. Abschließend werden die arbeits-, gesundheits- und tarifpolitischen Handlungsalternativen von Betriebsräten und Gewerkschaften diskutiert.

Die Herausgeberin:

Hilde Wagner ist in der Vorstandsverwaltung der IG Metall zuständig für tarifpolitische Grundsatzfragen.

Leseprobe 1

Berthold Huber

Vorwort "Rentier' ich mich noch?" – diese Frage klingt paradox und bringt doch die Umwälzung der Verhältnisse auf den Punkt. Beschäftigte machen die Wettbewerbsfähigkeit "ihres" Betriebes zu ihrer Sache. Unternehmen versuchen ihre Verwertung zu optimieren – und dies in einer Zeit, in der das Wirtschaftswachstum spürbar gebremst ist. Wie verwertet sich Kapital überdurchschnittlich in kaum noch expandierenden oder gar stagnierenden Märkten? Indem den Konkurrenten Marktanteile abgenommen, die Kosten gesenkt und die Beschäftigten noch stärker unter Leistungsdruck gesetzt werden. So denken und handeln gegenwärtig jedenfalls viele Geschäftsleitungen. "Können wir uns das noch leisten?", ist in der Folge eine Frage, mit der die Beschäftigten immer stärker konfrontiert werden. Hinzu kommt, dass in immer mehr Unternehmen die Shareholder, die Aktionäre also, die Entwicklung bestimmen. Ihr Interesse ist nicht langfristig an zukunftsweisenden Branchen- oder Unternehmensentwicklungen oder gar an gesamtwirtschaftlichen Kennziffern ausgerichtet. Sie orientieren sich an kurzfristigen Dividendenausschüttungen oder an den Renditen der Finanzmärkte, die aus den Unternehmen herauszuholen sind, um auf den Finanzmärkten nicht abgestraft zu werden. In den Unternehmen führt dies zu einer "neuen Unmittelbarkeit" des Marktes. Marktsteuerung herrscht nicht mehr nur zwischen, sondern auch innerhalb der Betriebe. Die Funktionen eines aufwändigen Systems von Befehl und Gehorsam übernimmt eine "indirekte" Steuerung, die dadurch funktioniert, dass sie die Beschäftigten unmittelbar "dem Markt" bzw. "den Kunden" aussetzt. Die Wirkungen sind höchst ambivalent. Selbststeuerung lautet das Versprechen. Und aus einem System extremer Arbeitsteilung, kurzzyklischen und häufig monotonen Arbeitstakten freigesetzt zu werden, wird nicht zu Unrecht als ein Akt der Befreiung erfahren. Doch das nunmehr aufgestoßene Tor führt nicht einfach in eine Welt, die das Ende der Arbeitsteilung und Fremdbestimmung verheißt. Die neue Arbeitswelt bringt vieles zugleich: Eine Flexibilisierung der Arbeit bei gleichzeitiger Verdichtung und Verlängerung, Selbststeuerung unter dem übergeordneten Ziel der Marktsteuerung,

Aufwertung von lebendiger Arbeit und mehr Verantwortung der Beschäftigten im Zweifelsfall auch auf Kosten der Gesundheit. Neue Kennziffersysteme bilden dabei das Scharnier zwischen den Arbeits- und Leistungsbedingungen und dem betrieblichen Controlling. Mit diesen Ambivalenzen und neuen Herausforderungen müssen Betriebsräte und IG Metall umgehen, aus ihnen sind neue Ansatzpunkte für die zukünftige Politik zu gewinnen. Die Beiträge in dem hier vorliegenden Buch können in sehr praktischem Sinn dabei helfen. Um nur zwei wesentliche Punkte herauszugreifen: In mehreren Beiträgen werden die Funktionsweisen und Wirkungsmechanismen der neuen Kostenrechnungssysteme in den Unternehmen offen gelegt. Dies ist umso notwendiger und verdienstvoller, als es hierzu bislang keine breite Debatte und Literatur in Deutschland gibt – ganz im Unterschied zur Situation in den USA und Großbritannien. Nicht nur Betriebsräte werden die Auseinandersetzung mit den neuen betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten zu schätzen wissen. In vier Fallstudien aus unterschiedlichen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie werden die Erfahrungen von Betriebsräten mit den neuen Konzepten der Unternehmenssteuerung aufbereitet. Für die einen soll das Licht in eine nach wie vor unbekannte Welt bringen, für die anderen Anregungen und praktische Ansatzpunkte, Betriebsratsarbeit und gewerkschaftliche Betriebspolitik neu zu durchdenken. Schließlich: Die wesentliche Schlussfolgerung dieses Buches besteht nicht nur darin, in der Auseinandersetzung mit den neuen unternehmerischen Steuerungskonzepten eine Neujustierung des Verhältnisses von Betriebs- und Tarifpolitik nahe zu legen. Ausgewiesen wird auch, dass gewerkschaftliche Betriebs- und Tarifpolitik in übergeordnete Entwicklungen eingebettet sind. Nachhaltige Innovationsleistungen wird der gegenwärtige Kapitalismus nur hervorbringen, wenn mit strategischer Arbeits- und Investitionspolitik in Betrieben, Regionen, Branchen und gesamtwirtschaftlicher Steuerung flankierend Zukunftspfade beschriftet werden, die aus den Sackgassen des Shareholder-Denkens herausführen. Frankfurt a.M., Januar 2005

Leseprobe 2

Hilde Wagner

Die "Macht der Zahlen": Neue Steuerung im Betrieb

Einleitung Ökonomisierung und Konkurrenzorientierung durchdringen gegenwärtig alle gesellschaftlichen Handlungsbereiche in einem bislang unbekanntem Maß. Sie entfalten ihre Wirksamkeit ebenso im industriellen wie im gesellschaftlichen Raum. Die Auseinandersetzung mit der neuen "Macht der Zahlen" verspricht spannende Aufschlüsse über die Entwicklung der Arbeit und der industriellen Beziehungen und ist gleichzeitig ein Stück gesellschaftlicher Zeitdiagnose. In den Unternehmen ist die Steuerung ökonomischer Aktivitäten über neue kalkulative Prozesse und Kennziffern zentraler Bestandteil einer neuen, "indirekten" Steuerung, die sich auch in Deutschland in den letzten Jahrzehnten – mit einem deutlichen Durchbruch seit der Krise Anfang der 1990er Jahre – immer stärker etablierte. Mit indirekter Steuerung verbindet sich dabei nicht etwa eine Aufhebung, sehr wohl aber eine radikale Veränderung von Herrschaft. Indirekte Steuerung ist eine Form der Fremdbestimmung von Handeln, die sich vermittelt über ihr eigenes Gegenteil, nämlich die (weitgehende oder verstärkte) Selbstbestimmung oder Autonomie der Beschäftigten umsetzt (vgl. den Beitrag von Peters/Sauer in diesem Band). Flexibilisierung und "Entgrenzung" von Arbeit sind weitere Merkmale dieser Entwicklung. Ausgehend von den Vereinigten Staaten wurden neue Steuerungssysteme in Deutschland zunächst in Großunternehmen sowie in Tochterfirmen von amerikanischen Unternehmen eingeführt. Angekoppelt an das betriebswirtschaftliche Controlling und teilweise verbunden mit betriebswirtschaftlichen Rechnungslegungsvorschriften wie GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) bzw. IAS (International Accounting Standards) bedienen sich Unternehmen seit Beginn der 1990er Jahre auch hierzulande zunehmend neuer Organisations- und Steuerungstechnologien wie "Target-Costing", "Activity Based Costing" und "Balanced Scorecard". Die neuen Kennziffern-Systeme als Bestandteile der neuen indirekten Steuerung sind Antworten auf veränderte und verschärfte Wettbewerbsbedingungen und den strukturellen Wandel in der Produktionsweise. War der Aufstieg des Accountings[1] ab Anfang des 20. Jahrhunderts eng verknüpft mit der Entwicklung von tayloristischen bzw. fordistischen Großunternehmen und ihren spezifischen Kontroll- und Steuerungsanforderungen (in den Vereinigten Staaten in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in Deutschland verstärkt nach dem Zweiten Weltkrieg), so gründen die neuen Formen des Accountings in der Krise des fordistischen Akkumulationsregimes seit den 1970er Jahren.[2] Die etablierten Formen der Steuerung und Kontrolle der Produktionsprozesse gerieten durch veränderte Produktions- und Marktbedingungen infolge des verschärften Konkurrenz- und Verwertungsdrucks an ihre Grenzen. Prägend für die gegenwärtige Situation ist, dass zwei Entwicklungen zusammenwirken, die beide ihren Ursprung in der verschärften globalisierten Konkurrenzsituation haben: die Shareholder Value-Orientierung der Unternehmen und die Vermarktlichung aller unternehmerischen und betrieblichen Prozesse auch im Inneren der Unternehmen. Hinzu kommt der industrielle Strukturwandel, der ebenfalls neue Steuerungsformen auf die Tagesordnung setzt. Die prioritäre Ausrichtung in den Unternehmen am Shareholder Value, also an der Wertsteigerung für die Anteilseigner, führt zu Renditevorgaben, die über eine Mindestverzinsung einer vergleichbaren Finanzanlage hinauszugehen haben. Im Vordergrund steht dabei weniger die Orientierung an den mittel- und langfristigen Potentialen der Unternehmen, sondern vielmehr kurzfristig eine möglichst hohe Rendite. Diese Strategie begünstigt Unternehmensaufspaltungen, schnelle Verkäufe und Zukäufe von Unternehmensteilen. Nach innen ist sie mit einem erhöhten Druck in Richtung Kostensenkung, in erster Linie mit

Senkung der Arbeitskosten, verbunden. Auch die zweite Entwicklung bildet eine Basis für die neue indirekte Steuerung: die tendenzielle Verkehrung des Verhältnisses von Produktion und Markt, die so genannte Vermarktlichung. Galt früher die Wirkungskette vom Betrieb über den Absatzmarkt zum Konsum, so hat sich dies umgekehrt. Ausgangspunkt ist nicht mehr die Produktion, sondern sind die auf dem Markt herrschenden Bedingungen, die Kundenerwartungen und insbesondere die zu erzielenden Preise – und dann der Gewinn. Der Herstellungsprozess selbst wird zur abhängigen Variablen. Dies gilt auch für seine Kostenbestandteile und damit für den Kostenfaktor Arbeit, der sich variabel anpassen soll. Durch die Öffnung der Grenzen der Unternehmen zu den Märkten werden die Beschäftigten in zweifacher Weise mit den Anforderungen der Märkte konfrontiert: Einmal dadurch, dass das Management Teile seiner klassischen Funktion, nämlich Marktanforderungen und notwendige Ressourcen aufeinander abzustimmen, direkt an die Beschäftigten überträgt. Zum anderen dadurch, dass die Beziehungen in den Betrieben selbst marktförmig werden, d.h. Belegschaften und Beschäftigte anderer Einheiten werden zu Konkurrenten oder Kunden. Auf unternehmerische Steuerung wird dabei nicht verzichtet, sondern es handelt sich eben um indirekte Steuerung, bei der die oft widersprüchlichen Anforderungen des Marktes und der Produktion möglichst weitgehend an die Beschäftigten durchgegeben werden. Zu nennen ist ferner eine dritte Entwicklung: der strukturelle Wandel mit einem Bedeutungsverlust unmittelbarer Produktionstätigkeiten und einem Bedeutungszuwachs von immateriellen und Dienstleistungstätigkeiten auch in der industriellen Produktion (Tertiärisierung). In der Produktion selbst vollzog sich in Kernbereichen ein Wandel von massenhafter Fertigung weniger standardisierter Produkte hin zu mehr diversifizierten, dienstleistungsunterstützten Produkten und Kundenlösungen. Es entwickelte sich ein steigender Bedarf an markt- und finanzorientierten (Beratungs)Dienstleistungen. Insgesamt nahmen die indirekten Bereiche quantitativ an Bedeutung zu.[3] Die traditionellen Steuerungs- und Accounting-Systeme waren bislang jedoch nicht darauf ausgerichtet, die Strukturen und Prozesse dieser indirekten und immateriellen Bereiche zu erfassen. Weil die neuen Steuerungs- und Kennzahlensysteme in die gegenwärtige tiefgreifende Umwälzung von Ökonomie und Arbeit eingebettet sind, weil sie Bestandteile dieser Umwälzung sind, widmet sich der erste Beitrag im vorliegenden Band der neuen Qualität dieses Umbruchprozesses. Klaus Peters und Dieter Sauer gehen davon aus, dass es sich bei der indirekten Steuerung um eine neue Herrschaftsform mit "revolutionärem Charakter" handelt. Sie nähern sich dieser Herrschaftsform, indem sie ihre historische Bestimmung mit ihrer logischen Bestimmung zu "kreuzen" versuchen. Bei der historischen Bestimmung greifen sie die Ergebnisse der Fordismus- bzw. Postfordismusdebatte auf, sie beschreiben den Bruch mit dem Fordismus seit Mitte der 1970er Jahre und die 1990er Jahre als Umschlagphase. Ökonomische Restrukturierungsansätze, betriebliche Rationalisierungsleitbilder und kulturelle Legitimationsmuster verdichten sich in den 1990er Jahren den Autoren zufolge zu einem ineinandergreifenden Muster der Anpassung an die Krise des Fordismus, dessen innerer Kern eine "forcierte Vermarktlichung" der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit ist. Das Neue an der Vermarktlichung, ihre Radikalisierung, verbindet sich dabei mit einer weiteren prägenden Entwicklung der aktuellen Umbruchphase: der Rückkehr des Subjektes in die Ökonomie. "Subjektivierung von Arbeit" heißt einerseits, dass subjektive Potentiale und Ressourcen in erweiterter Weise vom Betrieb gefordert und vereinnahmt werden. Andererseits bedeutet es aber auch den Anspruch der Individuen auf mehr Entwicklungschancen, mehr Partizipationsmöglichkeiten und mehr Selbstverwirklichung auch in der Arbeitswelt. In dem Kapitel über die logische Bestimmung der neuen Herrschaftsform wird "indirekte" Steuerung nicht als weitere Perfektionierung des Kommandoverhältnisses gefasst, sondern als Entwicklung, die das herkömmliche System von Befehl und Gehorsam durch ein neues Organisationsprinzip ersetzt: Bei indirekter Steuerung erreicht die Unternehmensführung ihre Ziele dadurch, dass sie die "Handlungsbedingungen im Unternehmen so anordnet, dass genau dann, wenn die abhängig beschäftigten Mitarbeiter tun, was sie selber wollen, das herauskommt, was die Unternehmensführung will. Dadurch wird der Wille des einzelnen in den Dienst des Unternehmens gestellt." (S. 37). Während die Einbindung von Selbständigkeit in unselbständige Beschäftigungsverhältnisse früher mit hoher Entlohnung, hoher Arbeitsplatzsicherheit und ausgedehnten Entscheidungsspielräumen verbunden war, handelt es sich den Autoren zufolge jetzt um eine "Funktionalisierung der Selbständigkeit für die Unselbständigkeit", die auch mit sinkenden Entgelten, abnehmender Arbeitsplatzsicherheit und schrumpfenden Entscheidungsspielräumen einhergehen kann. In ihrem abschließenden Kapitel über die Schlüsselrolle von Selbstverständigungsprozessen im Betrieb beleuchten die Autoren die politischen Handlungsperspektiven, die sich daraus in dem gegenwärtigen Umbruchprozess ergeben. Auch die weiteren drei Beiträge im ersten Abschnitt dieses Buches beschäftigen sich mit prägenden Entwicklungstendenzen im Prozess kapitalistischer Restrukturierung, in die einzelne unternehmerische Steuerungs- und Kennzahlenkonzepte, wie Business Reengineering, Activity Based Costing oder Target Costing, eingeordnet sind. In dem Beitrag von Thomas Sablowski stehen die Auswirkungen des Shareholder Value Konzepts im Mittelpunkt, das in den 1980er Jahren in den USA aufkam und sich in den 1990er Jahren sukzessive in deutschen Großunternehmen durchsetzte. Mit diesem Konzept war in den führenden Großunternehmen ein Formwandel der finanziellen Unternehmenskontrolle und eine stärker am Kapitalmarkt orientierte Unternehmensführung verbunden. Es handelt sich dabei also nicht um ein Rationalisierungskonzept, das konkrete Vorschläge zur Steuerung von Arbeitsprozessen beinhaltet, sondern um ein Konzept, das dem unmittelbaren Produktionsprozess gewissermaßen vorgelagert ist. Erst durch die Kombination mit unternehmerischen Steuerungskonzepten wie Activity Based Costing und Target Costing ergeben sich in der Folge unmittelbare Wirkungen in Bezug auf die Rationalisierung von Arbeit.

Das Shareholder Value-Konzept zielt auf die Steuerung der Investitionen im Zusammenhang mit einer sich rechnerischen (Neu)Zusammensetzung von Wertschöpfungsketten. Es schließt höhere Renditeziele, die Verlagerung von Kapital aus weniger rentablen in rentablere Geschäftsfelder und eine stärkere Konzentration auf so genannte Kernkompetenzen ein. Es ist damit auch eine Triebfeder für den Neuzuschnitt von Unternehmen. Beschäftigtenabbau und materielle Einschnitte in "Besitzstände" der Beschäftigten sind häufige Begleiterscheinungen. Um gegenüber den "Sachzwängen" der Standortkonkurrenz und den Fetischen des Shareholder Value nicht zu unterliegen, müssen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen, so die Folgerung am Schluss des Beitrages, ihre eigenen Interessen an menschenwürdigen Arbeits- und Lebensbedingungen als "Sachzwänge" geltend machen. "Wenn der Neoliberalismus und die Ökonomisierung weiter Teile der Gesellschaft einen Namen und ein Gesicht bräuchten, dann ist es das des Accounting", so beschreibt Uwe Vormbusch in seinem Beitrag den Tatbestand, dass immer mehr gesellschaftliche Problemlagen einer ökonomischen Sprache und Form zugänglich gemacht werden und dass die Durchsetzung ökonomischer Effizienzkriterien das Maß aller Dinge zu werden droht. Bisherige Grenzlängen zwischen dem "Gesellschaftlichen" und dem "Ökonomischen" werden verwischt. Weil die Spielregeln dafür auch von den institutionalisierten Akteuren und ihrer Rolle abhängen, die diesen im Ergebnis politischer Aushandlungsprozesse zugestanden wird, widmet sich der Beitrag u.a. der neuen Bedeutung professioneller Dienstleistungs- und Beratungsfirmen in diesem Feld, also Firmen wie PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG und Deloitte & Touche. Um die quantitative Dimension zu verdeutlichen, die dieses globale Geschäft mittlerweile einnimmt, seien hier nur einige Daten beispielhaft genannt: Allein PricewaterhouseCoopers (PWC) beschäftigte 2003 etwa 125.000 Angestellte in 142 Ländern, dabei waren ca. 9.400 Mitarbeiter bei der "PWC Deutsche Revision" Aktiengesellschaft in Deutschland angestellt. Diese erzielten 2002 in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, prüfungsnahen Dienstleistungen, Steuer- und Finanzberatung sowie Corporate Finance einen Umsatz von rund 1,1 Mrd. Euro. Uwe Vormbusch beschreibt die beiden Hauptformen des Accounting: das Financial Accounting, das in erster Linie der Information externer Akteursgruppen wie Anteilseignern, Regulierungsbehörden etc. dient, und das Management Accounting, das den Bereich des Controllings umfasst und z.B. bekannte betriebliche Steuerungsinstrumente wie operative Kennzahlen, Zielvereinbarungen, Budgetierung etc. Als prägende Entwicklung zeichnet er die "Kommerzialisierung des Accounting" im Zusammenhang mit der Ausbildung des Finanzkapitalismus nach. Anders als im angelsächsischen Sprachraum gibt es in Deutschland weder eine Debatte noch eine übergreifende wissenschaftliche Disziplin, die sich mit den gegenwärtigen Entwicklungen des Accounting ausführlich und kritisch auseinandersetzt. Der Beitrag von Uwe Vormbusch in diesem Band mit seiner Systematisierung der verschiedenen Phasen des Accountings und seinem Blick auf die kritische Accounting-Forschung, insbesondere im angelsächsischen Sprachraum, versucht diese Lücke in ersten Ansätzen zu schließen. In einer dritten, eher ideengeschichtlichen Abhandlung stellt Antonius Engberding die Genese betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte am Beispiel des Shareholder Value-Ansatzes und die entsprechende Bearbeitung in der betriebswirtschaftlichen Disziplin dar. Er kommt zu dem Ergebnis, dass dieser Ansatz seine Funktion erfüllte, dem Shareholder-Kapitalismus den Weg zu bereiten, als betriebswirtschaftliche Methode zur Unternehmenssteuerung allerdings keine langfristigen Überlebenschancen hat. Um die Wirksamkeit neuer Steuerungs- und Kennziffernsysteme wirklich zu verstehen, ist eine vertiefende Beschäftigung mit diesen Systemen und ihrer Logik notwendig, ja unerlässlich. Im Zentrum steht dabei zunächst exemplarisch das Konzept Activity Based Costing, wie es von Kaplan und Cooper (1999) – und in analysierender, erläuternder und kritischer Auseinandersetzung mit diesem Ansatz – von Angela Schmidt beschrieben wird. Ausgehend von den USA erlangte dieses neue Accounting-System Anfang der 1990er Jahre auch in Deutschland Bedeutung. Mit dem Activity Based Costing-Konzept werden unternehmerische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Betrieb modelliert und betriebliche Prozesse im Detail abgebildet. Auch die Aufwände und Kosten der indirekten Bereiche – Planung und Design, Marketing, Vertrieb, Service und Verwaltung – können damit erfasst und anschließend den Produkten und Kunden zugeordnet werden. Dadurch, dass die Aufwände aller genutzten und ungenutzten Kapazitäten in Bezug auf Produkte und Kunden transparent werden, entsteht im Ergebnis eine umfassende Vergleichbarkeit. Durch Daten belegt, kann überprüft werden: Welche Abteilung führt eine bestimmte Tätigkeit am kostengünstigsten durch? Sind andere Standorte im Unternehmen oder Konkurrenzunternehmen gegebenenfalls besser? Wäre es ratsam, eine bestimmte Tätigkeit an externe, günstigere Anbieter zu vergeben? Damit bietet Activity Based Costing eine Basis für internes und externes Benchmarking. Und oft genug wird dies zur Grundlage von Entscheidungen über Outsourcing. Auch intern bringt dieses neue Accounting-System neue Bewegung in herkömmliche Prozesse und Abläufe. Dadurch, dass alle Tätigkeiten und Abläufe auf ihre Wirkungszusammenhänge und Ergebnisse hin überprüft werden können, wird ein Vergleich der Kostenintensitäten möglich. Zu kostenintensive Aktivitäten und Teilprozesse werden Ziel von Restrukturierungsmaßnahmen, die Umgestaltung wird zum Dauerzustand. War früher die Sammlung von Unternehmensdaten die Angelegenheit von Experten und standen die Auswertungen oft nach Monaten erst und dann auch nur diesen zur Verfügung, so können die Daten heute in großer Zeitnähe zum laufenden Prozess und dezentral gewonnen werden und sind auch dezentral verfügbar. Der Betrieb wird transparent, er wird zum Informations- und Wissenssystem auch für die Beschäftigten selbst. Arbeitsgruppen, Teams und einzelnen Beschäftigten dienen diese Daten häufig als Feedback, sie werden zur Grundlage der (eigenen) Einsatz- und Leistungssteuerung. Dies verändert die Rolle der Beschäftigten im Produktionsprozess und ihr eigenes Selbstverständnis grundlegend. Sie werden zu Akteuren, die

die Marktanforderungen und die Anforderungen des Herstellungsprozesses selbst harmonisieren und eine aktive Rolle im kalkulativen Prozess einnehmen (müssen). Dadurch dass die Daten aller Einheiten und alle einzelnen Tätigkeiten einem Benchmarking innerhalb des Unternehmens, der Standorte, der Abteilungen und zwischen den Kollegen unterzogen werden können, werden vormals ungekannte Steuerungsprozesse in Gang gesetzt. Was unter den allergünstigsten Rahmenbedingungen hervorgebracht und geleistet wird, wird zum Maßstab. Die Konkurrenz wird zusätzlich noch dadurch geschürt, dass die Profitabilität von oft völlig unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen verglichen wird. Beschäftigte, die für weniger profitable Produkte oder Dienstleistungen verantwortlich sind, geraten unter Druck, weil die Gefahr besteht, dass ihre Arbeitsergebnisse vom Markt genommen und sie dadurch überflüssig werden. "Auf der Grundlage firmenweiter Informations-Systeme kann ABC jedem jederzeit zugänglich gemacht werden. Und so sind es nicht länger nur Controlling-Spezialisten, sondern zunehmend Beschäftigte aller Hierarchiestufen und Bereiche, zusätzlich ihre Betriebsräte und die zuständigen Gewerkschafter, die sich die neue Perspektive aneignen müssen. Wer mit ABC arbeitet, gerät in eine Denkbewegung hinein, die kein Ende mehr findet: Gefühle des Ungenügens, der »Allzuständigkeit« und der Ruhelosigkeit stellen sich ein. Die Logik des ABC macht Beschäftigte zu Getriebenen: Arbeite ich gut genug? Leiste ich meinen Beitrag? Ist meine Tätigkeit überhaupt noch notwendig? Ist sie noch rentabel?" Diese Beschreibung der Wirksamkeit des Activity Based Costing von Angela Schmidt wurde von den betrieblichen Kollegen im IG Metall Arbeitskreis nachdrücklich bestätigt, sie führte zum Titel dieses Buches: "Rentier ich mich noch?" Mit der Wirkung neuer Steuerungssysteme im Denken und Tun der Beschäftigten befasst sich Wilfried Glißmann. Was ist das qualitativ Neue bei der neuen Form unternehmerischer Führung? Womit sehen sich Beschäftigte in der Arbeit konfrontiert? Welche Wirkungen entfalten Konzepte wie Activity Based Costing für die Beschäftigten? Wilfried Glißmann betrachtet die neue Steuerung bewusst und ausdrücklich aus der Perspektive der Beschäftigten. Leiten lässt er sich dabei auch von "paradoxen" Erfahrungen, die er als Betriebsrat eines IT-Unternehmens gemacht hat. So wurden die von Angela Schmidt beschriebenen Phänomene im Betrieb bereits durch die ständige Frage "Können wir uns das noch leisten?" ausgelöst. Erst später erfolgte die Einführung von Activity Based Costing, und dies dann nahezu unbemerkt von den Beschäftigten und auch ohne gründliches Wissen des Managements. Dennoch entfaltete das Konzept seine Wirksamkeit. Der Beitrag von Wilfried Glißmann beleuchtet wesentliche Elemente der indirekten Steuerung und ihre Wechselwirkungen. Er zielt darauf ab, die neuen Dynamiken zu erfassen, die sich unter den Vorzeichen der neuen Steuerung entfalten. Im Mittelpunkt stehen dabei Prozesse der Selbstorganisation im Handeln der Beschäftigten, die vom Unternehmen auf indirekte Weise gleichwohl gesteuert werden können. Im Anschluss an die konzeptionellen Analysen des Activity Based Costing und vor dem Hintergrund der einschneidenden Umwälzungen und Strukturveränderungen in der Wirtschaft und in den Unternehmen lag es nahe, den Blick vertiefend auf das konkrete Geschehen in den Betrieben zu richten. Dieser Schritt erschien auch deshalb notwendig, weil nur so die Wirkungsweise der neuen Steuerungs- und Kennziffersysteme für die konkrete Arbeits- und Leistungssituation der Beschäftigten nachvollzogen und Ansatzpunkte des betrieblichen Handelns und ggf. der Grenzziehung bzw. der Gegenwehr ausgelotet werden können. Die Auseinandersetzung mit der konkreten betrieblichen Situation erfolgte anhand betrieblicher Beispiele von DaimlerChrysler, Volkswagen, IBM und Airbus. Die betrieblichen Kolleginnen und Kollegen brachten ihre reichhaltigen Erfahrungen mit betrieblichen Restrukturierungsprozessen und Mechanismen neuer Steuerung aus den letzten Jahren in den Arbeitskreis ein. Um die hochspannenden Informationen über die realen Prozesse neuer Steuerung festhalten zu können, wurden die "Erfahrungsgespräche" bei DaimlerChrysler, VW und IBM protokolliert und systematisiert. Bei der Fallstudie über Airbus handelt es sich um eine sozialwissenschaftliche Erhebung und Auswertung. Die so entstandenen exemplarischen Studien stellen den empirischen Kern des vorliegenden Bandes dar. Die Fallbeispiele aus der Automobil-, Luftfahrt- und ITK-Industrie eröffnen nicht nur interessante und wichtige Einblicke in die Prozesse und Wirkmechanismen indirekter Steuerung, sie offenbaren darüber hinaus wesentliche Rahmenbedingungen industrieller Fertigung und Dienstleistung in der globalen Konkurrenz, die wiederum die Prozesse der betrieblichen Steuerung prägen. Die Reichweite der Umwälzungen in den Unternehmen und Betrieben ist durchaus unterschiedlich. In den kundenorientierten Dienstleistungsbereichen, z.B. der ITK-Industrie, sind indirekte Steuerungssysteme stärker verbreitet und entfalten eine massivere Durchschlagskraft auf die einzelnen Beschäftigten als in einigen hochkomplexen Produktionsbereichen, z.B. von DaimlerChrysler oder VW, in denen noch Grenzen auch technisch-organisatorischer Art vorhanden sind, die den Markt- und Renditedruck abfedern. In den klassischen Leistungslohnbereichen ist die marktorientierte Leistungssteuerung weniger verbreitet als in den indirekten Zeitlohn- und Gehaltsbereichen. In den niedriger qualifizierten Tätigkeitsbereichen herrschen immer noch (oder wieder) standardisierte Arbeitsvollzüge vor, während bei eher hochqualifizierten Beschäftigtengruppen Formen der Selbstorganisation stärker verbreitet sind. Diese Unterschiede prägen die Ausgangsbedingungen für das Interessenhandeln im Betrieb, sie dürfen deshalb nicht vernachlässigt werden. Dennoch sind durchgängig Tendenzen der Vermarktlichung und der Entgrenzung von Arbeit festzustellen, je deregulierter und marktabhängiger die Bereiche gestaltet sind, desto stärker werden sie von Unternehmensseite zum Vorbild erklärt. Die betrieblichen Beispiele zeigen eindrucksvoll, wie stark die neuen Steuerungsmodelle in dem Spannungsfeld von zentralisierten strategischen Unternehmensentscheidungen und dezentralen Verantwortlichkeiten verortet sind. Auch hier gibt es große Unterschiede zwischen den Betrieben. Das Interesse der Beschäftigten und Betriebsräte an aktiver Mitwirkung ist umso größer, je höher die Entscheidungskompetenzen vor Ort wirklich sind. Werden den Akteuren

auf der betrieblichen Ebene Ressourcen und Kompetenzen vorenthalten, schmälert dies offenbar nicht nur die Motivation bei der Arbeit, sondern auch die Motivation für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung. Einige Betriebsräte thematisieren auch, dass ihnen in dem neuen Entscheidungsgeflecht die herkömmlichen Ansprechpartner verloren gehen, die zuvor für die betrieblichen Abläufe zur Verantwortung gezogen werden konnten. Die Drohung, dass die Produktion und Dienstleistung auch an anderen Orten stattfinden kann, ist in den Betrieben allgegenwärtig. Standort- und Beschäftigungssicherung tritt als Handlungsfeld auch für Betriebsräte immer mehr in den Vordergrund. Um am Standort konkurrenzfähig zu bleiben, sehen sich Beschäftigte und Betriebsräte herausgefordert, selbst an Prozessoptimierungen mitzuarbeiten, die Produktion zu verschlanken, intelligente Vorschläge zu Kosteneinsparungen zu unterbreiten. Gleichzeitig thematisieren die Betriebsräte durchweg, dass der Wettbewerb nicht in erster Linie über Kostensenkungen organisiert werden darf, sondern Investitionen in neue Produkte und Technologien sowie Innovationen notwendig sind, um Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Um Standorte und Beschäftigung zu sichern, schultern sie als Interessenvertreter der Beschäftigten immer größere Aufgabenpakete, für die sie unterschiedlich gut gewappnet sind. Dies reicht in einigen Unternehmen von der Mitwirkung bei der Investitionsplanung über die Erstellung wettbewerbsfähiger Angebote bis zur Entscheidung über betriebliche Strukturveränderungen und Reorganisationsprozesse, "die sich rechnen müssen". Wie sich angesichts der neuen Anforderungen die Rollen- und Arbeitsteilung zwischen den Beschäftigten, den Betriebsräten und den Gewerkschaften verändert und verschiebt, analysiert Thomas Haipeter in seinem Beitrag über neue Formen kollektiver Regulierung unter den Vorzeichen neuer Steuerungsformen der Arbeit. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Nutzung der neuen Aushandlungsarenen, die mit den neuen Steuerungsformen einhergehen, kein Selbstläufer ist. Sie hängt vielmehr entscheidend von der tatsächlichen Möglichkeit zur Mitbestimmung und der Stärke der Position des Betriebsrates ab. Diese Stärke gründet unter den neuen Bedingungen nach Thomas Haipeter auf einer Politik, die den Betriebsrat nicht mehr als klassischen "Stellvertreter" der Belegschaftsinteressen, sondern "als Moderator für die individuellen Probleme der Beschäftigten" sieht. Auf dieser Grundlage könnten sich Prozesse der Politisierung auch in klassischen Handlungsfeldern wie Arbeitszeit und Leistung entwickeln, die ein wirkungsvolles Gegengewicht zu den scheinbaren Sachzwängen einer marktgesteuerten Organisation bilden. Die Betriebsberichte zeigen, dass und wie Beschäftigte und Betriebsräte in den neuen marktförmigen Integrationsmodus eingebunden werden. Zur Sicherung von Beschäftigung am Standort praktizieren sie eine wettbewerbsorientierte Betriebspolitik. Die Betriebsberichte zeigen aber auch, dass sie – indem sie sich in die Auseinandersetzungen um die Wettbewerbsbedingungen einschalten – gleichzeitig Impulsgeber für Zukunftskonzepte und Beschäftigungssicherung werden. Diese neue Rolle stärkt ihr Selbstbewusstsein, nicht zuletzt auch bei der Interessenvertretung. Interessant ist, dass der vertiefende Blick in den Betrieb gleichzeitig eine Perspektivenerweiterung mit sich bringt. Die Betriebe sind konkurrierende Einheiten in häufig übernationalen Wertschöpfungsketten, ihre potentiellen Positionen in der Wertschöpfungskette entscheiden über ihre Zukunftschancen mit. Um das Überleben der betrieblichen Einheit in der zunehmend globalen Konkurrenz nicht zu gefährden und die Handlungsfähigkeit auch in der Interessenvertretung nicht zu verlieren, können die Akteure auch auf Arbeitnehmerseite von den Handlungsbedingungen in diesen Wertschöpfungsketten ebenso wenig absehen wie von übernationalen Entwicklungen z.B. der Wirtschafts- und Steuerpolitik. Diese Komplexität muss auch bei der Entwicklung alternativer gewerkschaftlicher Politikansätze, bei der anstehenden betriebs- und tarifpolitischen Strategiebildung, berücksichtigt werden. Dieser knappe Umriss mag die Komplexität verdeutlichen, mit der die Autorinnen und Autoren dieses Buches sich konfrontiert sahen, als sie begannen, sich mit dem Thema näher zu beschäftigen. Die Anregung, einen Diskussions- und Arbeitskreis der IG Metall zum Thema "Neue Steuerung im Betrieb/neue Kostenrechnungssysteme" einzurichten, kam von betrieblichen Kolleginnen und Kollegen, die sich im Zusammenhang mit den Initiativen "Arbeiten ohne Ende?" und "Meine Zeit ist mein Leben" bereits seit geraumer Zeit mit der Wirkungsweise neuer Steuerung im Betrieb auseinander setzten. Gemeinsam mit interessierten und betroffenen Kolleginnen und Kollegen aus anderen Betrieben, mit Wissenschaftler/innen und hauptamtlichen IG Metalller/innen sollten die bisherigen Erfahrungen mit neuen betrieblichen Steuerungssystemen und die Erkenntnisse daraus ausgetauscht und bewertet werden. Die Zusammensetzung des Kreises stellte sich als sehr fruchtbar heraus, weil bereits durch die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten eine Engführung des Themas von vornherein vermieden und im "Kleinen" ein Verständigungsforum geschaffen werden konnte, in dem betrieblich, gewerkschaftlich und wissenschaftlich arbeitende Kolleginnen und Kollegen sich interdisziplinär und gemeinsam einem neuen Gegenstand, einer neuen Wirklichkeit näherten, die vielleicht nur in einer solchen Zusammensetzung tatsächlich zu erschließen ist. Obgleich Kontroll- und Steuerungstechniken in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie keinesfalls neue Erscheinungen waren, vielmehr ausgehend vom übergeordneten "Controlling" seit Jahren dezentrale Steuerungsinstrumente wie Budgetierung aller Einheiten, Kennziffersysteme, Zielvereinbarungen, erfolgsabhängige Bonuszahlungen u.ä. verstärkt eingeführt werden, konnte zum Beginn der Arbeit des Diskussionskreises weder auf empirische Studien noch auf systematisch aufbereitete betriebliche Fallbeispiele, die über die Betrachtung einzelner Instrumente hinausgingen, zurückgegriffen werden. Abgesehen von einigen Arbeiten, die im Zusammenhang mit den Thesen zum Arbeitskraft-Unternehmer und zur "Subjektivierung von Arbeit" (Moldaschl/Voß 2002) sowie im Zusammenhang mit den IG Metall Initiativen "Arbeiten ohne Ende?" und "Meine Zeit ist mein Leben" konzipiert wurden (Glißmann/Peters 2001), und weiteren Arbeiten, die im industriesoziologischen Umfeld und zum Phänomen der "Entgrenzung von Arbeit" entstanden (Döhl/Kratzer/Sauer

2000, Kocyba/Vormbusch 2000), musste weitgehend Neuland betreten werden – sowohl was die wissenschaftliche und empirische Bearbeitung als auch was die gewerkschaftliche Debatte in Deutschland angeht. Dies schien umso erstaunlicher, als die "Macht der Zahlen" in den Industriebetrieben, aber auch darüber hinaus in vielen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere auch in Bereichen öffentlicher Dienstleistungen wie z.B. Krankenhäusern, Hochschulen u.a. seit Jahren erkennbar zunimmt. In der Berichterstattung der Medien und der öffentlichen Debatte spielte die Ökonomisierung dieser Bereiche in den letzten Jahren durchaus eine prominente Rolle, sie wurde unter den Überschriften notwendige Effektivierung und Kostenersparnis meist sogar positiv begleitet. Anders als im angelsächsischen Sprachraum blieb in Deutschland die wissenschaftliche und politisch-gewerkschaftliche Aufarbeitung hinter diesen aktuellen Entwicklungen weit zurück. Die Arbeit in dem Arbeitskreis der IG Metall gestaltete sich angesichts dieser Ausgangsbedingungen als "work in progress". Weder in dem IG Metall-Arbeitskreis noch in diesem Buch, das gewissermaßen den bisherigen Arbeitsprozess abbildet, konnte zum Schluss eine zusammenfassende, geschlossene Antwort auf die neuen Entwicklungen, ein fertiges betriebliches oder gewerkschaftliches Handlungskonzept "geliefert" werden. Wie eine zukunftsfähige betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung unter den Bedingungen zugespitzter globaler Konkurrenz auszusehen hat, ob und wie die Pole des interessenbezogenen Handels im Wettbewerb auf der einen Seite und der notwendigen Grenz- und Widerstandslinien auf der anderen Seite austariert oder gegeneinander ins Feld geführt werden können, darüber muss weiter gestritten werden. Die neue Steuerung eröffnet und verweigert den Beschäftigten Entwicklungschancen und -perspektiven. Wie kann die Auseinandersetzung darum fruchtbar geführt werden? Wie können die sich dabei entwickelnden Ansprüche der Beschäftigten an Arbeit und Leben gestärkt werden? Wie können die enttäuschten Erwartungen und die auftretenden Widersprüche im Betrieb fruchtbar aufgegriffen werden? Wodurch entwickelt sich in neuer Weise solidarisches Handeln? Diese Fragen sind Thema der Debattenrunde, die den vorliegenden Band abschließt. Im Zentrum der Diskussion stand dabei auch das Spannungsverhältnis zwischen intensivierten Machtwirkungen und emanzipatorischen Elementen, das der neuen Steuerung immanent ist. Eine nicht zu unterschätzende Triebfeder für das Handeln der Beschäftigten ist gegenwärtig die verbreitete Angst vor Prekarisierung. Diese existentielle Angst vor Arbeitsplatz- und Einkommensverlust bildet auch den Hintergrund für massive Zugeständnisse, zu denen die Beschäftigten gegenwärtig in vielen Unternehmen gezwungen werden. Wie vermittelt sich diese Triebfeder des Handelns mit den emanzipatorischen Aspekten, die mit den neuen Steuerungssystemen einhergehen? Dass die Ökonomisierung begrenzt werden muss, um die autonomen Ansprüche und Bedürfnisse der Menschen an ein gesundes Maß von Arbeit und Leben abzusichern, kann als Schlussfolgerung festgehalten werden. Gleichzeitig eröffnet die neue Steuerung neue Aushandlungsarenen, die zu nutzen sind. Der mit den vorliegenden Beiträgen dokumentierte "work in progress" ist weiterzuführen, auch deshalb endet der vorliegende Band nicht mit einem Schlusskapitel, sondern mit einer Diskussionsrunde, in der künftig zu bearbeitende Fragestellungen sowie verschiedene Perspektiven und Positionen für die weitere Debatte formuliert werden. Zum Schluss bleibt noch herzlicher Dank auszusprechen an die Autorinnen und Autoren für ihr Engagement bei der gemeinsamen Arbeit und an Richard Detje, VSA Verlag, der die Entstehung dieses Buches nicht nur redaktionell, sondern auch inhaltlich begleitet und die Debattenrunde kompetent moderiert hat. **Literatur**

Bechtle, Günter/Sauer, Dieter (2001): Fordismus als Zwischenspiel? Zur heterogenen und ambivalenten Entwicklung des gegenwärtigen Kapitalismus. In: Wagner, Hilde: Interventionen wider den Zeitgeist. Hamburg.

Bechtle, Günter/Sauer, Dieter (2003): Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform. In: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.): Das neue Marktregime – Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg.

Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2000): Entgrenzung von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 1/2000, S. 5-17.

Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg.

Hirsch, Joachim/Roth, Roland (1986): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Postfordismus, Hamburg.

Hübner, Kurt (1990): Theorie der Regulation, Berlin.

Kaplan, Robert/Cooper, Robin (1999): Prozesskostenrechnung als Managementinstrument, Frankfurt a.M./New York.

Kocyba, Hermann/Vormbusch, Uwe (2000): Partizipation als Managementstrategie, Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau, Frankfurt a.M./New York.

Moldaschl, Manfred/Voß, G.Günter (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, München und Mering.

Schmidt, Nikolaus (2000): Tertiärisierung – Ende der Industriegewerkschaften? In: Peters, Jürgen (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit in der Industrie, S. 20-49, Hamburg.

Stahn, Peter/Wagner, Hilde (1987): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Debatte des Theorieentwurfs von Joachim Hirsch und Roland Roth. In: Sozialismus 4/87, S. 29-44, Hamburg.

Vormbusch, Uwe: (2003): Management by Foucault? Betriebliches Controlling und Subjektivierung. Manuskript.

Vormbusch, Uwe (2004): Accounting. Die Macht der Zahlen im gegenwärtigen Kapitalismus, in: Berliner Journal für Soziologie 1/04, S. 33-50.

Wagner, Hilde (2000): Informations- und Dienstleistungsarbeit – Ein tarifpolitisches Gestaltungsfeld der IG Metall. In Peters, Jürgen (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit in der Industrie, S. 81-109.

[1] Eine "technische" Definition des Accounting könnte so lauten: "Das Accounting umfasst all jene Aktivitäten der Identifizierung, Sammlung, Ordnung, Aufzeichnung, Auswertung und Kommunikation von Daten, die für die

Koordination, Steuerung und Kontrolle (ökonomischer) Aktivitäten benötigt werden" (Vormbusch 2004: 33).

[2] Zur Krise des Fordismus vgl. Hirsch/Roth (1986). Und in Auseinandersetzung damit: Stahn/Wagner (1987: 29-44) sowie: Hübner (1990) und als Beitrag aus der jüngeren Zeit: Bechtle/Sauer 2001: 86-98 und 2003: 35-54 sowie den Beitrag von Peters/Sauer in diesem Band, S. 23-58.

[3] Zur quantitativen Entwicklung von Dienstleistungstätigkeiten auch in der Metallindustrie vgl. Schmidt 2000, zu den gewerkschaftspolitischen Konsequenzen vgl. Wagner 2000.

Leseprobe 3

Neue Steuerungsformen der Arbeit und gewerkschaftliche Handlungsperspektiven

Eine Diskussion **Indirekte Steuerung – neue Herrschaftsform** Lange Zeit galten "command and control" als Herrschaftsform kapitalistischer Produktion schlechthin. Heute lauten die Stichworte: indirekte Steuerung und Selbststeuerung. Handelt es sich dabei tatsächlich um etwas qualitativ Neues, oder haben wir es mit einer zeitgemäßerer Form der ideologischen Verbrämung althergebrachter Ausbeutungsformen zu tun? **Wilfried Glißmann:** Wir sind mit qualitativen Veränderungen von enormer Reichweite konfrontiert. Mit der indirekten Steuerung hat sich eine neue Organisationsform entwickelt, die zugleich eine neue Herrschaftsform ist. Die wesentlichen Elemente: Die Beschäftigten sind unmittelbar konfrontiert mit unternehmerischen Problemen, sogar mit strategischen Herausforderungen des Unternehmens; sie müssen selber darauf reagieren und ein unternehmerisches Ergebnis herbeiführen. Diese Herrschaftsform kommt ohne inhaltliche Vorgaben aus – Vorgaben gibt es allerdings auf der Metaebene z.B. in Gestalt einer bestimmten Eigenkapitalrendite. Der Kern des Neuen ist das Ingangsetzen von Prozessen der Selbstorganisation. **Klaus Peters:** Man muss noch einen Schritt weiter gehen und nicht nur von einer qualitativen, sondern sogar von einer revolutionären Neuerung sprechen. Die gegenwärtige Entwicklung wurde ja nicht nur nicht vorausgesehen, sondern sie wurde vorher für unmöglich gehalten – und zwar, das ist das Entscheidende daran: aus guten Gründen. Das heißt: Wir haben es hier mit einer Entwicklung zu tun, die nicht nur die betriebliche Situation qualitativ verändert, sondern die in eins damit unsere überlieferten Vorstellungen von betrieblicher Herrschaft und Arbeitnehmerselbständigkeit widerlegt. Nehmen wir nur die Einführung von Vertrauensarbeitszeit. Wer vor 20 Jahren eine Abschaffung der Kontrolle der Arbeitszeit gefordert hätte, wäre mit guten Gründen für verrückt erklärt worden. Dass die Gründe gut waren, ist das Problem! Um ein Bild zu gebrauchen: Wir haben es heute nicht nur mit einer neuen Entwicklung in einem alten Spiel zu tun, sondern mit der Einführung eines neuen Spiels. Die größte Gefahr besteht deswegen darin, das Neue mit Hilfe der alten Spielregeln erklären zu wollen. **Klaus Pickshaus:** Ihr sprecht – wie ich finde zu Recht – von indirekter Steuerung als "neuer Herrschaftsform". Könntet ihr diesen Herrschaftsaspekt etwas ausführen? Versprochen wird doch mehr Freiheit, mehr Autonomie. Wie hängt beides zusammen? **Wilfried Glißmann:** Die neue Freiheit in der Arbeit ist ein realer Gewinn an Selbständigkeit, und sie sieht aus wie das Gegenteil von Herrschaft. Wenn es aber wirklich die Freiheit des menschlichen Individuums wäre, dann könnte diese Freiheit nicht Mittel der Steuerung (und somit Mittel der Beherrschung) sein. Tatsächlich ist die neue Freiheit der Beschäftigten vom Typ unternehmerischer Freiheit, und bei dieser Gelegenheit wird deutlich, dass die unternehmerische Freiheit zugleich mit einer unternehmerischen Unfreiheit verbunden ist: der Abhängigkeit von spezifischen Rahmenbedingungen. Deshalb kann dieser Typ von Freiheit ein Mittel von Herrschaft sein: Das Setzen von Rahmenbedingungen ist das wesentliche Moment indirekter Steuerung. **Klaus Peters:** In der Tat geschieht hier etwas sehr schwer Fassbares. Wir bekommen es mit einer Art von betrieblicher Herrschaft zu tun, die das Gegenteil von sich selbst – die individuelle Autonomie der abhängig Beschäftigten – in sich aufnimmt, besetzt, integriert, verschlingt. Was dabei herauskommt, hat aber zwei Seiten. Einerseits wird die Vereinnahmung der Beschäftigten durch die Unternehmen total, sie werden mit Haut und Haaren für das Unternehmen funktionalisiert. Andererseits wird dieser Totalitarismus genau dadurch erreicht, dass die abhängig Beschäftigten de facto die Betriebe übernehmen. Wenn nämlich die unternehmerischen Funktionen auf abhängig Beschäftigte übertragen werden, bleibt für die Kapitaleigner keine produktive Funktion mehr übrig – wodurch die betriebliche Herrschaft ihre Grundlage verliert. Wenn Herrschaft total wird, entsteht etwas, was man einen unhaltbaren Zustand nennen kann. In einem solchen befinden wir uns gerade. **Freiheit und Notwendigkeit** Ein Beispiel für Selbststeuerung ist in der VW-Betriebsstudie in diesem Buch geschildert: "Die in den Projekten zu realisierenden Arbeitsaufträge werden in hoher Verantwortung durch die Projektgruppen getätigt. Der einzelne Mitarbeiter bekommt hier kaum noch einzelne Arbeitsaufträge zugeteilt, sondern die Projektgruppe muss das Gesamtprojekt vergleichsweise autonom bearbeiten und die Verteilung der einzelnen Arbeitsaufgaben intern regeln. Von den betrieblichen Vorgesetzten bekommen sie dazu Rahmeninformationen." (S. 222) **Mathias Möreke:** Rahmeninformationen heißt, dass der Vorgesetzte die generelle Richtung aufzeigt. Im Grunde wird das Wissen unter dem Regime der Marktsteuerung im Unternehmen sozialisiert. Alle Informationen, die eine Gruppe oder ein Team für ihren Auftrag, z.B. für das Produkt Achse, benötigt, werden zur Verfügung gestellt bzw. sind jederzeit abrufbar. Auf dieser Grundlage werden dann Angebote kalkuliert usw., wie in Target-costing-Prozessen beschrieben. Für das Handling wurde bei VW in Braunschweig jetzt ein Prozessmanagement eingerichtet, denn die Anforderungen an derart selbst organisierte Arbeitsprozesse sind hoch. Selbststeuerung heißt: unternehmerisches Denken aneignen, unternehmerische Zielgrößen verfolgen und entsprechend die Arbeit organisieren. Wie kommt diese Ineinssetzung von – sagen wir es klassisch – Arbeit und

Kapital, das scheinbare Verschwinden der Gegensätzlichkeit zustande? Steckt mehr dahinter, als dass der Unternehmer als anweisende und kontrollierende Instanz in den Hintergrund tritt und der Marktsteuerung das Geschäft überlässt? **Klaus Peters:** Wenn die Arbeitgeber den abhängig Beschäftigten die Möglichkeit geben (und die Forderung stellen!), innerhalb der Arbeitszeit zu tun, was sie selber wollen, stellt sich die Frage: Warum endet damit nicht die Steuerbarkeit des Unternehmens? Warum löst sich das Unternehmen nicht in einen unorganisierten Haufen auf? Wir sind es gewohnt, die Ausübung unternehmerischer Macht mit der Ausübung von Kommandogewalt zu identifizieren. Heute wissen wir: Die Abschaffung von Kommandostrukturen ist mit einem Zuwachs an Macht vereinbar und kann zu einem höheren Grad von Organisiertheit führen. Möglich wird das dadurch, dass durch eine kalkulierte Nutzung der Eigendynamik sozialer Prozesse und Systeme im Unternehmen erreicht werden kann, dass genau dann, wenn die abhängig Beschäftigten tun, was sie selber wollen, etwas herauskommt, was auch die Unternehmensführung will – wobei man immer im Auge behalten muss, dass das nicht gegen die Abschaffung des Prinzips von command-and-control spricht. **Dieter Sauer:** Indirekte Steuerung lässt sich auch als Ausdruck eines neuen Verhältnisses von Markt und Organisation begreifen: Es vollzieht sich eine Freisetzung der abhängig Beschäftigten aus den Strukturen des alten bürokratischen Kommandosystems in das Marktgeschehen und zwar in doppelter Weise: Die Grenzen des Unternehmens zum Markt öffnen sich, die individuelle Arbeitskraft wird unmittelbar mit Markt- und Kundenanforderungen konfrontiert. Selbstorganisation, Ergebnisorientierung, flexible Arbeitszeiten u.ä. bauen die bisherigen Puffer zwischen Individuum und Markt ab. Gleichzeitig fungieren Markt- und Konkurrenzmechanismen als interne Steuerungsprinzipien, bestimmen auch das Verhältnis der Beschäftigten oder von betrieblichen Organisationseinheiten untereinander.

Auch die historische Ausprägung der Lohnarbeit verändert sich, was im Begriff des Arbeitskraftunternehmers zumindest angedeutet wird ... **Wilfried Glißmann:** Der Begriff "Arbeitskraftunternehmer" suggeriert m.E. ein isoliertes Individuum, das dem Markt gegenübersteht. Tatsächlich haben wir es unter Bedingungen indirekter Steuerung wesentlich mit neuen Formen kooperierenden Handelns großer Beschäftigtengruppen zu tun. Und zwar als ein Handeln, das in der Konfrontation mit den unternehmerischen Problemen von selbst in Gang kommt. **Dieter Sauer:** Das ist richtig. Dennoch verbindet sich die Tendenz der Vermarktlichung mit einer forcierten Individualisierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Dies lässt sich deutlich an den Veränderungen in der Arbeitszeit- und Leistungs politik erkennen, die dem individuellen Beschäftigten weitgehend die Steuerung seiner Arbeitsverausgabung übertragen. Aber Individualisierung betrifft ja nicht nur die veränderte Stellung von Arbeitskraft im Betrieb, sie meint auch die Herauslösung des individuellen Lohnabhängigen aus kollektiven Sicherungssystemen und die zunehmende individuelle Verantwortung für Verkauf und Reproduktion der Ware Arbeitskraft. Soweit erfasst der Begriff des "Arbeitskraftunternehmers" schon wesentliche historische Veränderungen. Was er jedoch nicht oder nur sehr oberflächlich in den Blick nimmt, sind die neuen Steuerungsformen von Arbeit im Betrieb und die damit einhergehende Veränderung von Herrschaft.

Es wurde schon gesagt: Die neue Freiheit im Kapitalismus ist eine unternehmerische Freiheit. Es wird eine Freiheit gesetzt, aber eine unternehmerische Freiheit von abhängig Beschäftigten. Die Unternehmensleitung ist autonom im Setzen der Rahmenbedingungen und es bleibt beim Status der abhängigen Beschäftigung. Es findet eine Durchmischung statt: Diese Zwitterform erschwert die inhaltlichen Auseinandersetzungen. Denn während die einen den Gewinn an Freiheit und Autonomie betonen, verweisen die anderen zu Recht darauf, dass der Unternehmer keineswegs lautlos von der historischen Bühne abgetreten ist, sondern dass er als Shareholder oder als dessen Manager härter denn je die Rahmenbedingungen setzt.

Neue Freiheit heißt deswegen Radikalisierung von Herrschaft. **Hilde Wagner:** Es kommt darauf an zu verstehen, dass beides gleichzeitig stattfindet. Für die Beschäftigten kann die neue "abhängige" Freiheit durchaus mit einem Zugewinn an Autonomie einhergehen. Die Unternehmen setzen allerdings den Rahmen dafür. Zum Beispiel kam die Initiative, über die Arbeitszeit ohne äußere Kontrolle selbst zu disponieren, also z.B. Vertrauensarbeitszeiten einzuführen, von den Arbeitgebern. Das haben sich die Belegschaften nicht erkämpft. Ich will damit sagen: Wenn Beschäftigte unternehmerische Probleme lösen, dann handeln sie keineswegs durchgängig aus freien Stücken und verrichten selbstbestimmte Arbeit. Auf ihnen lastet der intensiviertere Druck der Konkurrenz. Die Unternehmen können sich darauf verlassen, dass dieser Druck dazu führt, dass die Beschäftigten ihre Leistung steigern und ihre Arbeitszeit ausdehnen. Die Beschäftigten würden ihre Arbeit vielleicht ja gerne anders organisieren: weniger gesundheitsgefährdend, weniger stressig. Doch das lässt der Wettbewerb nicht zu. **Dieter Sauer:** Die "Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit" als allgemeine Formel, die die Anpassung an den Markt zur unausweichlichen Überlebensfrage macht, hat ja nicht nur längst Eingang in zahlreiche betriebliche Vereinbarungen gefunden. Mit dem Abschluss in der Metallindustrie im Frühjahr 2004 findet sie sich jetzt auch in Tarifverträgen – das hat eine neue Qualität. **Hilde Wagner:** Ja, aber der Tarifabschluss 2004 in der Metall- und Elektroindustrie hat eine Vorgeschichte. Bereits in den 1990er Jahren führte der verstärkte Konkurrenzdruck zu einer deutlichen Zunahme firmenbezogener Tarifverträge im Metallbereich. Waren die inhaltlichen Standards dieser Tarifverträge in den 1980er Jahren in der Mehrzahl noch wertgleich mit dem Flächentarifvertrag, kehrte sich dies in den 1990er Jahren um. Von 1993 bis heute hat sich die Anzahl der firmenbezogenen Tarifverträge mit meist nach unten abweichenden Regelungen nahezu verdreifacht und seit 1998 knapp verdoppelt. In unserem Tarifarchiv wurden im Jahr 2003 insgesamt 254 abweichende Firmentarifverträge registriert, im Jahr 2004 bis Oktober 310. Seit dem Tarifabschluss 2004 haben die Fälle abweichender Tarifregelungen – vor allem aber die Begehrlichkeiten der Unternehmen –

zugenommen, ausgelöst wurde diese Entwicklung dadurch allerdings nicht. Um den Gefahren dieser Entwicklung entgegenzuwirken, müssen wir uns über inhaltliche Grundsätze und Verfahren für betriebliche Tarifpolitik verständigen und uns Regeln der Koordination geben.

Soll man die Wettbewerbsorientierung unterstützen und einzelne Standorte durch Abweichungen von den Flächenregelungen optimieren bzw. retten, oder setzt man der Maßlosigkeit des Kapitals engere Grenzen? Diese Grundsatzfrage berührt die Kernaufgabe der Gewerkschaften, vergleichbare Mindestbedingungen für alle Beschäftigten zu schaffen und die Konkurrenz untereinander einzudämmen. Sie lässt sich für Gewerkschaften dennoch nicht unabhängig von den Kräfteverhältnissen in den Betrieben beantworten. Auch für Betriebsräte und Belegschaften stellt sich die Frage, ob wirksame Interessenvertretung gegenwärtig eher durch Forderungen, die sich im Wettbewerbszusammenhang bewegen, zu erreichen ist, oder eher durch Widerstandslinien und die Betonung eigenständiger Interessen der Beschäftigten. Wenn existentielle Zukunfts- und Arbeitsplatzängste ins Spiel kommen, wird es allerdings schwierig, die eigenständigen Interessen der Beschäftigten zu bestimmen und sich darauf zu konzentrieren.

Triebkräfte des Umbruchs Wir sind uns einig: Wir haben es mit grundlegenden Veränderungen in der gesellschaftlichen Betriebsweise, in der Organisation von Produktion und Dienstleistungen, kurz des gesamten Ensembles der Arbeitspolitik zu tun. Wir wollen an dieser Stelle nicht die Debatte vertiefen, ob die Krise des Fordismus bereits durch die Etablierung eines Typus von flexiblem Kapitalismus überwunden ist, oder ob wir in einer Zeit des Übergangs leben ... **Wilfried Glibmann:** Kurz dazu: Ich denke, wir stehen nach wie vor am Anfang eines Prozesses. Er begann Anfang der 1990er Jahre, und es wird noch einmal 10 bis 15 Jahre dauern, bis sich die neue Herrschaftsform entfaltet hat. **Dieter Sauer:** Wir betrachten die 1990er Jahre als Umschlagsphase, in der die Krise des Fordismus endgültig manifest wird und sich gleichzeitig die neuen Strategien und Reorganisationskonzepte flächendeckend durchsetzen. Vieles davon wurde allerdings schon in den 1980er Jahren entdeckt und teilweise entwickelt (neue Produktionskonzepte, systemische Rationalisierung u.a.), sodass diese Zeit als Inkubationsphase bezeichnet werden kann. Die Frage, in welcher Phase wir uns gegenwärtig befinden und inwieweit hier der Begriff des Übergangs und seiner prägenden Merkmale angemessen ist, halte ich allerdings schon für wesentlich, da nur so eine zeitdiagnostische Deutung und damit eine Einschätzung zukünftiger Entwicklungen möglich wird. Nur auf so einer Grundlage lässt sich die Frage nach der Reichweite und Dynamik indirekter Steuerung beantworten. Was hat denn die konstatierten Transformationsprozesse ausgelöst, was sind die Grundlagen und Triebkräfte? **Hilde Wagner:** Aus den Betriebsberichten in diesem Buch – und das stimmt mit Wilfrieds und Dieters These überein – lassen sich die Umbrüche in der Unternehmenssteuerung ziemlich genau terminieren. Der Ausgangspunkt ist die weltweite Krise Anfang der 1990er Jahre nach dem kurzen Vereinigungsboom in Deutschland. Die Konkurrenz hat sich seitdem verändert. Sie ist nicht nur stärker geworden, sondern hat sich zu einem Verdrängungswettbewerb entwickelt. Die Unternehmen mussten darauf reagieren, dass sie nicht mehr in Wachstumsmärkten agieren. Die neue Unmittelbarkeit des Marktes ist der zentrale Ansatz, sich auf diese veränderten Bedingungen einzustellen. Es hat eine Verkehrung stattgefunden: Ausschlaggebend sind nicht mehr die Kosten der Produktion, sondern Marktpreise, die in tendenziell stagnierenden Märkten nicht mehr über-, sondern möglichst unterschritten werden müssen, um für das Unternehmen Wachstum durch Marktanteilsgewinne zu ermöglichen. Die Folgen für die Lohn-/Leistungs politik sind weitreichend: Die Löhne sind nicht mehr vertraglich der Produktion vorausgesetzt, sondern werden zu einer abhängigen Variable beispielsweise im Prozess des target costing. Wir haben es mit veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen und einem Strukturwandel der Konkurrenz zu tun. **Dieter Sauer:** Hinzu kommt die Dominanz der Finanzmärkte (Shareholder Value), der Tatbestand, dass das produktive Kapital zunehmend zum Anlageobjekt des zinstragenden und spekulativen Kapitals wird. Daraus leitet sich – neben der verschärften Konkurrenz auf den schrumpfenden Absatzmärkten – die neue Maßlosigkeit der Kapitalverwertung ab. Indirekte Steuerung heißt, die Beschäftigten – und ihre Interessenvertretungen – unmittelbarer als es je zuvor für möglich gehalten wurde, dem Markt auszusetzen. Worauf Mathias schon hingewiesen hat: Sie bekommen alle erforderlichen Informationen über das Marktgeschehen – und je mehr sie Bescheid wissen, umso stärker setzen sie sich den maßlosen Imperativen des Marktes aus. Da werden Kalkulationen akribisch und exakt durchgerechnet, um eine bestimmte Produktion am Standort zu halten, also auch Arbeitsplätze zu sichern – und dann lautet die Botschaft nach entsprechendem Benchmarking, dass die Kosten immer noch um 15% über denen der Konkurrenz liegen, was sofort weitere Rationalisierungs- und Optimierungsprozesse auslöst. Diese Maßlosigkeit hat zum einen mit dem Verdrängungswettbewerb zu tun, zum anderen mit der Radikalisierung von Renditeansprüchen. Diese Form der Maßlosigkeit stellt eine radikale Qualitätsveränderung im Kapitalismus dar. **Mathias Möreke:** Zum System des Marktdrucks gehört auch die massive Angst der Beschäftigten um den eigenen Arbeitsplatz. Das Thema Beschäftigungssicherung bestimmt somit ganz wesentlich das Handeln der Betriebsräte. Gegenüber simplen Cost-cutting-Modellen haben wir gegenüber dem Management immer betont: Nutzt das Gold in den Köpfen der Beschäftigten, betreibt intelligente Prozessoptimierung. Das Dilemma dabei ist, dass es auch hierbei im Ergebnis zu einer Beschleunigung von Ausbeutung kommt. Hinzu kommt, dass man nicht verkennen darf, dass über zwei Jahrzehnte neoliberale Herrschaft das Denken in den Köpfen verändert hat. Die Angst um den Arbeitsplatz macht deutlich, dass die "Befreiung" aus fordistischen Strukturen mit der Zerstörung alter Sicherheiten und erkämpfter sozialer Rechte einhergeht. Wie hängt dies mit den gestiegenen Anforderungen in selbstgesteuerten Produktionsprozessen zusammen? Auch mit höheren arbeitsinhaltenen Ansprüchen der Beschäftigten? Oder bringt diese Angst gar nichts Neues, sondern den

prekären Charakter von Lohnarbeit im Kapitalismus schlechthin zum Ausdruck? **Klaus Peters:** Nein, auch im vermeintlich Alten steckt das Neue. Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes ist alt, aber die indirekte Steuerung verändert ihre Form. Früher handelte es sich um eine Angst vor einer einsamen Arbeitgeberentscheidung, für die der Arbeitgeber als Täter verantwortlich gemacht werden konnte. Durch die indirekte Steuerung entsteht eine Situation, in der der einzelne die Arbeitslosigkeit als Ergebnis seines eigenen wirtschaftlichen Misserfolgs interpretieren lernt. Er lernt, sich selbst und seine Tätigkeit aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive zu bewerten und sich selbst als Kostenfaktor zu sehen. Die so genannte Desinvestment-Drohung steht ausgesprochen oder unausgesprochen in jeder Betriebsversammlung im Raum; jeder soll die Rendite im Kopf haben, die erreicht werden muss, wenn sein Arbeitsplatz Zukunft haben soll. **Wilfried Glibmann:** Die spürbare Maßlosigkeit der Verhältnisse und das eigene Tun kommen somit in ein neues Verhältnis. Durch die Analyse des Wirksamwerdens der neuen Steuerungskonzepte kann gezeigt werden, dass sich das eigene Tun der Beschäftigten verselbständigt, aber diese Verselbständigung wird wahrgenommen als ein scheinbar fremder Mechanismus, an den man sich anzupassen habe. Das ist der Prozess einer Fetischisierung: Eigenes erscheint als scheinbar Fremdes. Selbstorganisation kann unter diesen Bedingungen von den handelnden Individuen so wahrgenommen werden, als reagierten sie nur auf einen fremden Mechanismus. Somit ist Selbstorganisation als "Selbständigkeit der Prozesse" erkennbar etwas anderes als die Autonomie der Individuen. Die beiden neuen Prinzipien "Tu, was du selber willst" und "Tu, was zu tun ist" sind Ausdruck des Gegensatzes von Freiheit und Notwendigkeit. Im betrieblichen Alltag findet somit die Auseinandersetzung mit einer Grundfrage menschlicher Existenz statt. Dass das so ist, ist eigentlich positiv, aber dieses an sich Positive ist deshalb schwer zu erkennen, da diese Auseinandersetzung vom betrieblichen Herrschaftsverhältnis übergreifen und somit nur als fortwährendes Dilemma erlebt wird. **Dieter Sauer:** Dieses Dilemma als Erfahrung im Umgang mit indirekter Steuerung verbindet sich mit existenzieller Unsicherheit, vor allem dann, wenn die individuellen Ressourcen (Gesundheit, sozialer Rückhalt, Kompetenzen u.ä.) sich erschöpfen. Hier zeigt sich auch der Zusammenhang zum Umbau des Sozialstaats. Die Entgrenzungsprozesse sind nicht auf die Unternehmen beschränkt, sondern vollziehen sich in der ganzen Gesellschaft. Sie verschärfen die existenzielle Unsicherheit und schüren die Angst, die dann als Schmiermittel zum Abbau sozialer Rechte dient. Allerdings besteht dieser Zusammenhang auch in einer für die Unternehmen letztlich negativen Hinsicht. Die Unternehmen sind bei indirekter Steuerung auf die individuellen und kooperativen Potentiale von Arbeitskraft angewiesen: zur Selbststeuerung gehören erweiterte Qualifikationen und die Bewältigung ständig wechselnder Anforderungen, was nur auf der Basis von Sicherheit möglich ist. Eine Ökonomie der Unsicherheit gefährdet diese Voraussetzungen neuer Steuerungssysteme. **Hilde Wagner:** Wird die Ökonomie der Unsicherheit dominant, kann es auch zu Problemen im stofflichen Produktions- und Dienstleistungsprozess kommen, ebenso wie zu einem übermäßigen Verschleiß des Leistungsvermögens der Beschäftigten. Dies kann die Effizienz und Produktivität im Unternehmen einschränken. Die Unternehmen handeln kurzfristig und wenig nachhaltig, wenn sie dies einfach in Kauf nehmen. **Verallgemeinerung und Differenzierung** Was kann man über die Reichweite der Umwälzungen in den Betrieben und Unternehmen sagen? Wie weit haben die qualitativen Veränderungen ausgestrahlt, sind normbildend und zu neuen Standards geworden? Von Daimler in Bremen wird in diesem Buch berichtet, dass "die veränderten Marktbedingungen in erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiter vor allem der Führungsebenen durchschlagen; allerdings reicht dies kaum bis zu dem einzelnen Mitarbeiter in der Fertigung. Dieser Druck ›verwässert‹ sich gleichsam, bis er auf die unterste Ebene gelangt." (S. 244) Ebenso VW: Führen mit Zielen: "das sagt schon, worauf es im Wesentlichen konzentriert ist, nämlich auf bestimmte Führungsbereiche". **Dieter Sauer:** Indirekte Steuerungssysteme verbreiten sich in kunden-/marktorientierten Dienstleistungsbereichen massiver, schneller und stärker durchschlagend auf den Einzelnen – IBM ist solch ein Fall –, als in hochkomplexen Produktionsbereichen von DaimlerChrysler und VW. Die Umsetzung von Zielvereinbarungen zeigt, dass es dort Grenzen, Puffer auch technisch-organisatorischer Art gibt, die verhindern, dass der Markt- und Renditedruck sich in der Produktion 1 : 1 umsetzt. Formen der Selbstorganisation und der Selbststeuerung finden sich stärker bei den höherqualifizierten Beschäftigtengruppen, während bei den niedrig Qualifizierten immer noch standardisierte Arbeitsvollzüge vorherrschen. Ergebnis- und marktorientierte Leistungssteuerung findet sich in den klassischen Leistungslohnbereichen weniger als in den indirekten Zeitlohn- und Gehaltslohnbereichen. Diese Differenzierung hilft den Gewerkschaften nicht, sondern wirft enorme Probleme sozialer Spaltung in den Unternehmen auf. Die Grenzen werden zugleich fließender. Das VW-Modell Auto 5000 ist ein Beispiel dafür, wie versucht wird, indirekte Steuerung mit Ergebnisorientierung auch in die Produktions- und Montagearbeit einfließen zu lassen. Dieses Modell entwickelt sich gegenwärtig zum Benchmark für den Gesamtkonzern. Das gilt nicht nur im Hinblick auf einzelne Modelle. Der Verlust von Maßstäben für Arbeit generalisiert sich – in der Zeitfrage, in der Leistungsfrage. Das ist massiv. Die Ablösung der menschlichen Arbeitsverausgabung von der Anforderungsseite und von den stofflich-technischen Bedingungen ist eine durchgängige Tendenz, die sich in den Angestelltenbereichen nur sehr viel schneller durchsetzt. **Mathias Möreke:** Ich kann das unterstreichen. Am weitesten vorangeschritten ist die Entwicklung im Angestelltenbereich. Aber auch dort muss man differenzieren. Diejenigen, die Karriere machen wollen, bilden gleichsam die Speerspitze der Entgrenzungsprozesse. Jemand, der sich auf den Tarifvertrag beruft und nach 30 Stunden bei VW nach Hause geht, hat den vollen Schutz des Betriebsrats. Aber derjenige, der an seinem Projekt arbeitet, der ein besonderes Interesse daran hat, der auch

Interesse an einer persönlichen Weiterentwicklung hat, der kommt in eine Ausbeutungsbeschleunigung hinein, die ohne Grenzen ist. Extrem bei denjenigen, die sich auf eine Managementlaufbahn vorbereiten. Hier wird über Jahre Maßlosigkeit zur Maxime erhoben. **Gute Arbeit!?** Rationalisierung und Humanisierung der Arbeit fallen auch unter dem Regime indirekter Steuerung auseinander. Vielleicht mehr denn je, da der Verschleiß der Arbeitskraft aufgrund intensivierter Leistung und flexibilisierter Arbeitszeiten enorm zugenommen hat. Doch auch diese gesundheitsgefährdenden Rationalisierungsprozesse geschehen in Eigenregie, sind selbstgesteuert. Was heißt also unter diesen Bedingungen "gute Arbeit"? **Wilfried Glißmann:** Auch hier muss man unterscheiden: Die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit erfolgte in den 1970er Jahren unter den Bedingungen eines Kommandosystems. Es ging darum, Handlungsspielräume innerhalb eines Systems von Anweisungen zu erlangen. Und so wurde die Forderung nach "mehr Autonomie" verstanden als Forderung nach der Erweiterung von Handlungsspielräumen. Heute haben wir es mit Autonomie ganz anderer Art zu tun. Unter Bedingungen indirekter Steuerung kann man deshalb die alte Humanisierungsdebatte nicht einfach nur weiterführen. **Klaus Pickshaus:** Im alten Humanisierungszyklus ging es in der Tat vorrangig um die Zumutungen und inhumanen Auswirkungen tayloristisch-fordistischer Arbeitsverhältnisse. Mit dem Umbruch in der Arbeit hat sich auch ein Belastungswandel vollzogen: Alte, klassische Belastungen sind nicht verschwunden – keineswegs. Aber neue, insbesondere psychische Belastungen haben enorm zugenommen und verschränken sich mit den klassischen Belastungen. Im atmenden Unternehmen geht den Beschäftigten immer mehr der Atem aus. Die Widersprüchlichkeit, dass die Handlungsspielräume und gleichzeitig der Druck wachsen, erfordert in der Tat eine Weiterentwicklung unseres Verständnisses von guter Arbeit. Im Projekt "gute Arbeit" haben wir einen Slogan aufgegriffen, der deutlich macht, dass das Bewusstsein über Verletzungen, Zumutungen insbesondere durch den Arbeits- und Leistungsdruck in der Tat gewachsen ist: "der Arbeit ein gesundes Maß geben". Es geht darum, deutlich zu machen, dass die massiven leistungs-, qualifikations- und arbeitszeitpolitischen Belastungen im Widerspruch stehen zu den Versprechungen von Zugewinnen an Selbständigkeit, Handlungsfreiheiten usw.

Das wird zunehmend auch ein Problem für die Unternehmen. VW-Personalvorstand Peter Hartz versuchte das zu instrumentalisieren, indem er Gesundheitsbausteine anbot. Damit findet eine Perspektivverschiebung statt: Medizinische Leistungen wie Rückenschulen sowie Fitness- und Gesundheitskurse außerhalb der Arbeit wurden angeboten. Dafür sollten nach der Vorstellung von Hartz die Beschäftigten ihre krankheitsbedingten Fehlzeiten oder Zeiten für Arztbesuche im Betrieb nacharbeiten.

Damit sind wir wieder bei der Debatte, wie die Auseinandersetzung mit restriktiven Rahmenbedingungen und verweigerten Ressourcen am Arbeitsplatz geführt werden kann. Darin sehe ich unseren betriebspolitischen Auftrag. Nun ist ja im Tarifvertrag für Volkswagen vom November 2004 ein Verhandlungsauftrag festgeschrieben worden, Regelungen einer alterns- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung auszuhandeln. Damit wird Gesundheit bei der Arbeit auch zum tarifpolitischen Thema. Kommt es unter den neuen Bedingungen indirekter Steuerung zu neuen Krankheitsverläufen? In der Betriebsstudie zu VW ist dargestellt, dass der normale Zyklus kurzfristiger Erkrankungen – Erkältungen z.B. – eingegeben ist, dass aber langfristig aufgebaute psychosomatische Erkrankungen sehr stark zugenommen haben. Auch hier wäre dann zu differenzieren im Hinblick auf die Bereiche retaylorisierter Arbeit mit klassischen Formen der Entleerung, der Vernutzung und des Verschleißes von Arbeitskraft. **Klaus Pickshaus:** Die Beobachtung bei VW lässt sich verallgemeinern. Krankheitsbedingte Fehlzeiten sind in einem Rekordtief, aber auch deshalb, weil ein immer größerer Teil von Beschäftigten bei leichter Erkrankung dennoch zur Arbeit geht.

Andererseits ist die Zahl der Arbeitsunfälle deutlich zurück gegangen und das Niveau der registrierten Berufserkrankungen ist stabil. Dies hängt damit zusammen, dass die neuen Belastungen sich eher in "Volkskrankheiten" niederschlagen, die zu einem hohen Anteil auch arbeitsbedingt verursacht werden. Das heißt, es nehmen chronische, psychosomatische Erkrankungen, sei es des Muskel-Skelett-Systems, des Herz-Kreislauf-Systems bis hin zu unmittelbar psychiatrischen Krankheitsbildern wie Depressionen stark zu. Ein Journalist titelte mal: "Die Depression ist der Arbeitsunfall der Postmoderne". Das bezeichnet zugespitzt die neue Situation. Neue Instrumente sind erforderlich, um solche langwierigen Erkrankungsverläufe verfolgen und vor allem betriebsöffentlich thematisieren und enttabuisieren zu können. Das ist unerlässlich, damit die Betroffenen selbst als Experten ihrer Sache zu Wort kommen können, möglichst angstfrei in Räumen, die Betriebsrat und Gewerkschaften schaffen müssen. Denn es handelt sich um Erkrankungen, die ein hohes Maß an Individualisierung mit sich bringen. Den Verursachungsbereich Arbeitsplatz oder Arbeitsbedingungen aufzudecken ist da besonders schwierig. **Klaus Peters:** Auch hier stellt sich die Frage: Was ist daran neu? Früher gab es den Ausdruck der Managerkrankheit, der bereits viele der heutigen Symptome beinhaltet. Das Neue besteht m.E. in der Tendenz, sich aus den oberen Etagen nach unten hin auszubreiten. Phänomene, die sich zuerst in den Manageretagen, dann bei Forschung und Entwicklung, bei hochqualifizierten Angestellten usw. abspielen, pflanzen sich nach unten hin fort. Bei aller notwendigen Differenzierung weist indirekte Steuerung insofern eine gleichmacherische Tendenz auf.

Wir bekommen es auch mit einem neuen Verhältnis von Krankheit und Politik zu tun. Die psychomentalen Störungen sind sozusagen Krankheiten mit einer politischen Qualität. Das Individuum wird nicht mehr durch schwere Lasten oder giftige Stoffe krank, sondern durch den Druck des Marktes und der Konkurrenz sowie die daraus resultierenden Perverbierungen der sozialen Beziehungen im Betrieb. Solche Gesundheitsgefährdungen sind gar nicht mehr bearbeitbar, ohne dass man ihren politischen Kontext einbezieht. **Dieter Sauer:** Die Veränderungen

gehen in beide Richtungen. Verallgemeinerung findet nicht nur dadurch statt, dass psychosomatische Erkrankungen auch beim verantwortungsbewussten Produktionsarbeiter in der Gruppe zu beobachten sind, sondern auch umgekehrt, dass die Erfahrung der Unsicherheit des Arbeitsplatzes, die traditionell eher die Niedrigqualifizierten getroffen hat, zunehmend in die höheren Angestellten- bis in die Führungsbereiche hochsteigt. Das geht mittlerweile so weit, dass einzelne Beschäftigte sich überlegen, bestimmte Karrierestufen nicht mehr zu erklimmen, weil sie dann möglicherweise noch schneller austauschbar sind. Auch die Unsicherheitszonen, die früher den Niedrigqualifizierten vorbehalten waren, verallgemeinern sich. **Hilde Wagner:** Neben der Unsicherheit des Arbeitsplatzes hat die wachsende Unsicherheit auch den Hintergrund, dass sich feste Zuständigkeiten auflösen. Wenn dafür gekämpft werden muss, dass der eigene Arbeitsbereich überschaubar und die Arbeit bewältigbar bleibt, und dies immer in Auseinandersetzung mit den Vorgesetzten und den anderen Kollegen, die selbst ihre Arbeit managen müssen, dann ist dies eine ganz neue Form von Anforderung und Unsicherheit. In der unmittelbaren Produktion sind die Arbeits- und Leistungsanforderungen in der Regel zwar noch definiert, aber auch dort nehmen die übergreifenden Anforderungen zu. Die Muster der indirekten Steuerung dehnen sich auch durch den Strukturwandel aus, der mit einem Wachstum der industriellen Dienstleistungstätigkeiten und dem Rückgang des direkten Arbeiterbereichs verbunden ist. Bei Siemens ist letzterer mittlerweile auf weniger als ein Drittel der Beschäftigten gesunken.

Überall dort, wo definierte Formen der Arbeitsorganisation, wie wir sie von der Band- und Schichtarbeit her kennen, nicht mehr prägend sind, entsteht ein Sog der Marktflexibilisierung, der regulierte Arbeits- und Leistungsbedingungen immer mehr fortreibt. Dieser Wandel muss in der Initiative "gute Arbeit" seinen Niederschlag finden. Während bei der alten Humanisierungsinitiative der Abbau von Belastungen durch technisch-organisatorische Veränderungen und durch Verbesserungen einzelner Arbeitsvollzüge im Vordergrund stand und die Forderungsperspektive sich auf die Mitbestimmung am Arbeitsplatz richtete, müssen jetzt die mit der indirekten Steuerung verbundenen Belastungen in den Blick genommen werden. Die neue Steuerung entgrenzt Arbeitszeit und Leistung, sie zielt auf eine stärkere Selbstorganisation der Beschäftigten, ohne allerdings die damit verbundenen Versprechungen wirklich einzulösen.

Der Wunsch nach wirklich befriedigender und selbstbestimmter Arbeit wird konterkariert durch den Druck, Ergebnisse immer schneller auf den Markt zu werfen. Die Beschäftigten gehen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und vernachlässigen das Leben außerhalb der Arbeit. Gesundheitsgefährdungen, wie sie von Klaus Pickshaus beschrieben wurden, sowie Motivationsprobleme sind die Folge. An diesen Widersprüchen muss die Initiative "gute Arbeit" ansetzen. Sie kann die Beschäftigten darin bestärken, ihre individuellen und subjektiven Interessen in und an der Arbeit gegen die Maßlosigkeit der Ökonomie zu behaupten. **Unternehmenssteuerung: das Beispiel VW** Die neuen Produktionsmodelle und neuen Formen der Unternehmenssteuerung führen zu einer Aufwertung der Betriebe als Regulierungsebene. Wir wollen einige der Veränderungen im Hinblick auf die Funktionen und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats exemplarisch am Beispiel des Braunschweiger VW-Werks diskutieren. Die These in der Betriebsstudie in diesem Buch lautet: Hätte sich der Betriebsrat nicht auf die Restrukturierungsprozesse im Unternehmen und damit auch die neuen Steuerungskonzepte eingelassen, gäbe es das Werk möglicherweise nicht mehr. Die neuen Steuerungsmodelle sind verortet in einem Spannungsfeld von zentralisierten strategischen Unternehmensentscheidungen und Dezentralisierung. Kern der Restrukturierungen bei VW in Braunschweig ist die so genannte Business Unit. Was steckt dahinter? **Mathias Möreke:** Die Entscheidung für eine Business Unit war ökonomisch und politisch begründet. Uns war klar, dass der Standort Braunschweig nur dann eine Überlebenschance in dem sich extrem verändernden Automobilzuliefermarkt hat, wenn wir die gleichen Strukturen und Rahmenbedingungen wie externe Zulieferer haben: eine eigene technische Entwicklung und vernünftige Kostenrechnungssysteme, aus denen man ersehen kann, wo die Probleme in den Prozessen zu finden sind.

Die Auftragsvergabe bei VW erfolgt durch das corporate sourcing committee, das noch unter Lopez eingeführt wurde. Zur Veranschaulichung, wie das läuft: Für Audi ist eine neue Achskonzeption in Planung; die entscheidende Frage für uns ist: bekommt das Werk Braunschweig den Entwicklungsauftrag? Im Fall einer negativen Entscheidung müssen wir davon ausgehen, dass die Achse auch nicht in Braunschweig gefertigt wird. Das würde beim Auftragsvolumen von Audi – und dazu gehört auch SEAT – bedeuten, dass ein Drittel unseres gesamten Produktionsvolumens und damit die Arbeitsplätze bedroht wären. Folglich sind Projektteams damit beschäftigt, ein wettbewerbsfähiges Angebot abzugeben. Nun stellt sich heraus, dass wir im Angebot über den Wettbewerbern liegen. Also beginnen die Abläufe, die u.a. in target-costing-Prozessen beschrieben werden: Strategien zu entwickeln, mit denen wir in der Lage sind, das Produkt am Standort Braunschweig zu entwickeln und möglicherweise auch zu fertigen. In diesen Prozess ist der Betriebsrat eingebunden. Im Übrigen ist im Zukunftstarifvertrag geregelt, wie dieser Prozess zu erfolgen hat. Auch konnten wir die so genannten Standortssymposien tariflich verankern. Hier beraten einmal im Jahr der Betriebsrat mit dem Werkmanagement und dem Konzern- und Markenvorstand über die Standort- und Beschäftigungsentwicklung. Das ist ein bedeutsamer Unterschied zu der in diesem Buch beschriebenen Situation bei DaimlerChrysler in Bremen. Dort wird eine "vergleichsweise hohe Interesselosigkeit an gewerkschaftlicher Arbeit" u.a. darauf zurückgeführt, "dass die Entscheidungen, die das Werk Bremen betreffen, in der Regel im Konzern getroffen werden." (S. 234) Das ist bei VW in Braunschweig anders. Der Betriebsrat ist in die strategische Planung eingebunden. **Mathias Möreke:** Das ist

unerlässlich, wenn wir so etwas wie Beschäftigungssicherung betreiben wollen. Zur Zeit wird der VW-Konzern umgebildet: von der unter Piech eingeführten Plattformstrategie zu einer Modulstrategie. Grundlage ist nicht mehr der Produktlebenszyklus eines Automodells, sondern der mit zehn bis zwölf Jahren längere Zyklus einer Plattform. Das bedeutet möglicherweise, dass weniger Entwickler gebraucht werden, weil wir nicht mehr mit jedem neuen Produkt eine neue Achse entwickeln, sondern nur noch eine Applikationsentwicklung brauchen. Wenn wir die Beschäftigung halten wollen, müssen wir weitere Angebote an Land ziehen bzw. Umbesetzungen vornehmen. Aber die Auftragsvergabe erfolgt in einem normalen target-costing-Verfahren. Angebote werden abgegeben, werden unterboten, müssen nachkalkuliert werden, was entsprechende Kostensenkungen erforderlich macht, werden neu eingereicht usw. Welche Rolle kann dabei der Betriebsrat spielen? **Mathias Möreke:** Das Besondere an der Mitbestimmung bei VW besteht möglicherweise darin, wie wir einen Interessenausgleich hinbekommen zwischen Beschäftigungssicherung auf der einen und Profit auf der anderen Seite. Ein Betriebsrat geht anders zum Konzernvorstand als ein Werkleiter. Der Unterschied liegt in der Funktion, die sich aus der Mitbestimmung ableitet. Ein Werkleiter geht in der Kostenverantwortung, der Betriebsrat mit einer beschäftigungspolitischen Verantwortung. Als Betriebsrat bekommen wir allerdings keinen Benefit, wir müssen in der Lage sein, unsere Forderungen auch wirtschaftlich zu untermauern. Zum Tarifvertrag Zukunftssicherung haben wir in einer Betriebsvereinbarung geregelt, welche Produkte und Entwicklungen an den Standorten zur Beschäftigungssicherung umgesetzt werden. Dazu zählt auch, dass die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Zukunfts- und Beschäftigungsentwicklung an den Standorten sichergestellt werden. Dies schafft die Basis für Wettbewerbsfähigkeit insbesondere im umkämpften Zuliefermarkt. In der Automobilindustrie bestehen weltweit enorme Überkapazitäten und entsprechend stark ist der Verdrängungswettbewerb zwischen und der Kostendruck in den Unternehmen unterhalb des Premiumsegments...

Mathias Möreke: Kapazitätsmäßig hat VW gegenwärtig zwei Fabriken zu viel. Ich denke, dass man in nahezu jedem VW-Standort auf der Welt Achsen bauen kann. Ob man sie im Zusammenspiel von technischer Entwicklung bis hin zur Vermarktung so effektiv bauen kann, wie das zur Zeit in Braunschweig geschieht, bezweifle ich. Aber der Kostendruck ist gigantisch und die Drohung, dass die Produktion auch an anderen Standorten stattfinden kann, ist allgegenwärtig.

Das sind die Rahmenbedingungen für Betriebsräte. Wir können uns dem Druck nicht entziehen, Prozesse zu optimieren, Produktion zu verschlanken, um am Standort konkurrenzfähig zu sein. Langfristig muss ein Zulieferer in der Lage sein, als Systemintegrator die immer komplexer werdenden Prozesse zu steuern. Nur dies sichert Arbeitsplätze an Hochlohnstandorten. Der Anteil von Engineeringfunktionen wird zunehmen und dafür braucht man hochqualifizierte Beschäftigte. Mit dem Anfang November 2004 abgeschlossenen "Zukunftstarifvertrag" realisiert VW Kosteneinsparungen in einer Größenordnung von einer Milliarde Euro, u.a. durch schrittweisen Ausstieg aus dem VW-Haustarifvertrag. Im Gegenzug werden betriebsbedingte Kündigungen bis 2011 ausgeschlossen, unter der Voraussetzung, dass die Automobilkonjunktur nicht dramatisch einbricht. Man ist also strikt auf die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit verpflichtet. **Mathias Möreke:** Wir bewegen uns mit dem Werk Braunschweig in einem Zuliefererumfeld, von dem wir wissen, dass es tarifpolitisch statt mit uns gleichzuziehen eher noch schneller übertarifliche Leistungen abbaut. Der Druck hat in den letzten Jahren noch zugenommen. Nur weil es uns gelungen ist, den tariflichen "Kostennachteil" durch strukturelle Wettbewerbsvorteile auszugleichen, konnten wir Produktion und damit Beschäftigung im Werk sichern. Gegenwärtig fahren wir mit 6.700 Beschäftigten durch eine schwierige wirtschaftliche Situation; 1993/94 war die Beschäftigung auf 5.600 abgebaut worden, weil wir bestimmte Anschlussaufträge nicht bekommen hatten. In den Tarifauseinandersetzungen 2004 ging es entscheidend darum, das Unternehmen konkret auf das Ziel der Beschäftigungssicherung zu verpflichten: durch vertraglich geregelte Produktzusagen und Zukunftsentwicklungen für die einzelnen Standorte, mit entsprechendem Mitbestimmungs-Controlling. **Dieter Sauer:** Im Grunde betreibt ihr eine intelligentere Anpassungsstrategie, indem der Betriebsrat Erpressungsversuche nicht abwartet, sondern aktiv versucht, eine Kompromissstrategie auf der Grundlage von Innovationen auszuloten. Nun werden die so genannten "Privilegien" des VW-Tarifs sukzessive abgebaut. Da gibt es Verteilungsspielräume, die in anderen Unternehmen ggf. durch Unterschreiten des Flächentarifvertrages erschlossen werden. Diese Form wettbewerbsorientierter Betriebspolitik mag Beschäftigung am Standort sichern. Sie steht jedoch im Widerspruch zur gewerkschaftlichen Aufgabe, die Konkurrenz zwischen Belegschaften und Beschäftigten möglichst auszuschalten. **Mathias Möreke:** Unser Ansatz war immer, offen über die strategischen Konzepte zu diskutieren, z.B. in dem Buch "Vom Klassenkampf zum Co-Management?" Nur so kommen wir zu einer tragfähigen Positionsbestimmung gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Ob das eine linke Politik ist, ob andere Belegschaften diesen Weg mitgehen können, kann ich nicht beantworten. Wir müssen für uns betriebspolitische Lösungen finden und verantworten. Bleibt die Frage, wie die Konkurrenz ausschalten? Ich habe da im Moment wenig Hoffnung. Die IG Metall könnte mal mit allen Experten im Bereich der Automobil- und Zulieferindustrie ein nationales Standort-Symposium veranstalten, das alle Betriebsräte einbezieht. **Hilde Wagner:** Was du, Mathias, beschreibst, ist ein neues Agieren des Betriebsrats im Standortwettbewerb, dem sich auch die Interessenvertretung nicht entziehen kann. Dies schließt gegenwärtig ein, das Überleben eines Betriebes durch Ausnutzen von materiellen und sozialen Disparitäten sicherzustellen. In der VW-Studie in diesem Buch ist nachzulesen, dass auch der Betriebsrat Mischkalkulationen mit Low-cost-Standorten einfordert. Billigere Lohnfertigung, Leiharbeit, Outsourcing von Bereichen, die nicht zur Kernfertigung gehören, Absenkung von Vergütungen für Neueingestellte – alles Maßnahmen, die zeigen, wie schwer es momentan ist, aus einer problematischen Form von Wettbewerb

heraus zu kommen. Eigentlich müsste man sich hierzulande dafür einsetzen, Gewerkschaften in Slowenien oder anderswo zu stärken, um dort die Einkommens- und Lebensbedingungen zu verbessern. Dies muss zumindest ergänzend geschehen, einige Ansätze dazu gibt es ja auch bereits. Produkt- und Prozessinnovationen und schrittweise Aufhebung der Billiglohnkonkurrenz – in diese Richtung sollte es gehen. Das wissen die Betriebsräte – sie können sich der Standortkonkurrenz dennoch nicht entziehen. **Mathias Möreke:** Alle Standorte arbeiten mit Mischkalkulationen, auch mit Fertigungen in Polen, Ungarn, Slowenien usw. BMW setzt in erheblichem Umfang Leiharbeitskräfte ein. In dieser Hinsicht gibt es keine jungfräulichen Verhältnisse mehr. Im SPIEGEL konnte man vor geraumer Zeit nachlesen, dass in Rumänien mittlerweile Autos für 5000 Euro gebaut werden.

Die Frage unterschiedlicher Entlohnungsbedingungen ist schon lange keine mehr zwischen drinnen und draußen. Zu den Bedingungen des VW-Haustarifs sind seit geraumer Zeit kaum Neueinstellungen erfolgt. Die Differenzierung gibt es doch längst im Konzern. Logistkdienstleister haben sich mittlerweile zu Montagespezialisten entwickelt, sind ins Kerngeschäftsfeld der Automobilproduktion vorgedrungen – nicht mit Metall-, sondern mit um ein Drittel niedrigeren Dienstleistungs-Tarifen. Gerade im Bereich der Logistiktätigkeiten werden an allen VW-Standorten gemeinsam mit der 2001 gegründeten Autovision GmbH (hundertprozentige Volkswagen Tochter) Logistikkonzepte entwickelt. Ziel der Betriebsräte dabei ist: Wenn schon in anderen tariflichen Strukturen, dann aber unter dem gemeinsamen Dach Volkswagen. Als Referenz steht natürlich auch immer mehr das Modell 5000 X 5000. Ich könnte die Liste verlängern. Angesichts dieser externen und internen Bedingungen können wir uns nicht mehr allein auf den VW-Haustarif zurückziehen, wenn wir im Werk Braunschweig Wettbewerbspreise bieten müssen und die Gesamtverantwortung für das Produkt Achse behalten wollen. Da sind wir bereit, Dienstleistungsvereinbarungen mit der Autovision zu machen. So entstehen Mischkalkulationen.

Der entscheidende Punkt aber bleibt: Es kann nicht nur Kostenwettbewerb geben. Mit schlichtem cost-cutting gäbe es den Standort in der jetzigen Form längst nicht mehr. Wir setzen auf Innovationen, auf Investitionen in neue Produkte und Technologien. Nur so wird Arbeit am Standort Deutschland konkurrenzfähig bleiben. Das ist der qualitative Unterschied zu Billiganbietern. **Klaus Pickshaus:** Intelligente, wettbewerbsfähige Produkte – schön und gut. Aber was passiert auf der Ebene der Prozessinnovationen, vor allem der sozialen Innovationen? Ein Kollege von VW Hannover schilderte kürzlich, dass auf diesen Feldern wenig gemacht wird, dafür sei kein Geld mehr vorhanden. Momentan wird eine Strategie der sehr kurzen Frist gefahren. In zehn Jahren überschreitet die Hälfte der Konzernbelegschaften die kritische Grenze von über 50 Lebensjahren. Das gegenwärtige Arbeitstempo ist auf Dauer nicht durchzuhalten. Statt hier vorzubeugen und alternsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, schafft man auch noch Fortschritte wie die Abschaffung der Überkopfarbeit wieder ab. In dieser Gleichgültigkeit des Kapitals gegenüber den konkreten Arbeitsbedingungen tickt eine Zeitbombe. Kostensenkungsstrategien werden immer gefahren. Allerdings besteht ein großer Unterschied darin, ob sie im Wesentlichen über Produktivitätseffekte oder über Kürzungsprogramme bei Personal, Lohn und Arbeitszeitverlängerung gefahren werden. Letzteres wird immer mehr zum Thema so genannter Standortsicherungsvereinbarungen. **Hilde Wagner:** Noch Anfang der 1990er Jahre wurden Standortsicherungsvereinbarungen nur dann abgeschlossen, wenn ein Unternehmen tatsächlich in einer ökonomischen Notsituation war. Heute werden sie zur Sicherung zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit aufgefordert. Mehr noch: Die Beschäftigten sollen von sich aus kostensenkend initiativ werden, damit die Unternehmen höhere schwarze Zahlen schreiben können. Senkt die Kosten, die ihr selbst verursacht, damit euer Standort im Wettbewerb überlebt und eure Beschäftigung gesichert wird – das ist zur Alltagslosung in den Betrieben geworden. Das Beispiel VW macht aber auch deutlich, dass Betriebsräte nicht mehr nur Verteidigungsgräben ausheben, sondern sich – indem sie sich in die Auseinandersetzung um die Wettbewerbsbedingungen einschalten – auch als Impulsgeber für Zukunftskonzepte und Beschäftigungssicherung sehen. Und dass sie dabei auch ihr Selbstbewusstsein als Interessenvertretung ausbauen. Das ist etwas anderes als defensive Anpassung. **Dieter Sauer:** Aber die Perspektive geht über eine einzelbetriebliche Wettbewerbspolitik nicht hinaus. Für gewerkschaftliche Politik reicht das nicht. **Hilde Wagner:** Die Aufgabe der Gewerkschaft besteht immer darin, die Konkurrenz zwischen Betrieben und zwischen Beschäftigten einzudämmen. Deshalb ist und bleibt die überbetriebliche Regulierung und der Flächentarifvertrag so wichtig. Das bedeutet auch, dass wir Belegschaften, die gegeneinander ausgespielt werden sollen, zusammenholen, um zu verhindern, dass einzelne ausbrechen und mit billigeren Abschlüssen alle anderen unter Druck setzen. Das hört sich selbstverständlich an, ist es aber nicht, wenn man weiß, wie schwierig es ist, überhaupt eine offene Diskussion zu führen, bei der alle Karten auf dem Tisch liegen. Betriebsräte sehen meist ihre vornehmliche Aufgabe darin, möglichst viele Arbeitsplätze im Betrieb zu sichern. Wie sie dies versuchen und tun, ist unterschiedlich. Wenn es ihnen gelingt, dabei auf Produkt- und Prozessinnovationen zu setzen, statt stillschweigend auf niedrigere Standards, lässt sich dies mit einer überbetrieblichen und zukunftsgerichteten Perspektive vereinbaren. **Leitplanken und Haltegriffe** Betriebsräte sind in einer Erpressungssituation. Die Beschäftigten direkt den Marktanforderungen auszusetzen und auf unternehmerisches Handeln zu verpflichten, schaltet eine eigensinnige betriebliche Interessenvertretung immer mehr aus. Von DaimlerChrysler Bremen wird berichtet, dass die Verdichtung der Arbeit so weit vorangeschritten ist, dass auch Vertrauensleute ihrer Interessenvertretungsfunktion kaum noch nachkommen. Was tun? **Dieter Sauer:** Wenn die Anpassung an die Marktverhältnisse auf dem Weg der Erpressung fortschreitet, ist die Betriebspolitik am Ende. Das ist eine Spirale, die immer weiter nach unten geht. Aber es ist nicht nur der Prozess der permanenten Infragestellung und Absenkung von Mindeststandards. Die grundlegendere Frage ist, wer künftig diese Standards

durchsetzen soll: der in der Standortkonkurrenz eingekeilte Betriebsrat, die in den Verteilungsauseinandersetzungen in die Defensive gedrängte Gewerkschaft, die keinerlei Unterstützung aus dem politischen Raum mehr erfährt? Die Interessenbasis wird zunehmend schwächer. Das Negativszenario ist nur zu überwinden, wenn es systematischer gelingt, neben den notwendigen Verteidigungskämpfen durch Mobilisierung der individuellen Beschäftigten etwas Neues in Gang zu setzen. **Klaus Peters:** Ich stimme zu: Betriebsrat und Gewerkschaften sind grundlegend gefährdet, aber als Institutionen sind sie noch vorhanden, und durch die Veränderungen, über die wir hier reden, steigt potentiell ihre Bedeutung. Unsere Diskussion über VW ging darum, wie der Betriebsrat seine vorhandene Macht für die Interessenvertretung nutzt. Diese Macht ist ein historisches Erbe, auf das man sich stützen kann. Die entscheidende Frage ist aber: Wie entsteht unter den Bedingungen indirekter Steuerung neue Macht? Und wie können die Betriebsräte sich als institutioneller Faktor machtpolitisch reproduzieren? Wenn wir diese Frage nicht beantworten, sprechen wir über ein Auslaufmodell. Der potentielle Bedeutungszuwachs der Betriebsräte unter den Bedingungen indirekter Steuerung liegt darin, dass sie wahrscheinlich die einzigen sind, die den Widerspruch zwischen der Logik der Finanzmärkte und der, wenn man so sagen kann, Logik der Humanität im Betrieb, vor Ort zum Thema machen, kommunizierbar machen, Selbstverständigungsprozesse organisieren und damit die Artikulation von Interessen überhaupt erst ermöglichen können. Die indirekte Steuerung zielt darauf, die Artikulation solcher Widersprüche schon im Keim zu ersticken. Wer sein eigenes Interesse als Arbeitnehmer mit den Überlebensinteressen des Unternehmens restlos identifiziert, kann sich am Ende selbst vorrechnen, dass er seinen Lohn sofort vermindern und seine Arbeitszeit sofort ausdehnen – das heißt: das Interesse des Unternehmens gegen sich selbst wahrnehmen muss. An dieser Stelle findet in dem neuen machtpolitischen Spiel die erste, entscheidende Weichenstellung statt, und darum brauchen wir an dieser Stelle ein koordiniertes Vorgehen von Betriebsräten und Gewerkschaften zur Behauptung des einfachen Gedankens, dass menschliche Individuen Selbstzwecke sind – und kein bloßes Mittel, das vor den globalisierten Finanzmärkten seine Existenz und Lebenstauglichkeit rechtfertigen müsste. **Dieter Sauer:** Die Erpressungsmanöver konzentrieren sich gegenwärtig auf große Unternehmen, wo noch vermeintliche "Privilegien" einzukassieren sind: Haustarifverträge, übertarifliche Zahlungen, regulierte Arbeits- und Leistungsbedingungen. In kleineren Betrieben und Branchen ist das zumeist längst gelaufen. Deshalb haben wir heute die Diskussion über Mindestlöhne und andere Mindeststandards. Es geht darum, eine neue untere Auffanglinie gegen die Maßlosigkeit des Kapitals zu schaffen. Da dies nicht einzelbetrieblich geht, kommt die Gewerkschaft wieder ins Spiel, die ansonsten in betrieblichen Anpassungsprozessen unterzugehen droht. Entscheidend ist, dass damit auch eine neue Ausrichtung der Arbeitspolitik erkennbar wird, die nicht nur für die Formulierung von Mindeststandards gilt: Die Begründung arbeitspolitischer Forderungen erfolgt aus den autonomen Interessen von Arbeitskraft an der Sicherung ihrer Reproduktion und der Entfaltung ihrer Potentiale und nicht mehr aus ihrem Beitrag, den die Arbeit für die Ökonomie, für das Unternehmen leistet. Die der Vermarktlichung eigenen Maßlosigkeit erzwingt diese grundsätzliche Umorientierung von Arbeitspolitik. Eine neue Arbeitspolitik hängt entscheidend von einer starken Rolle des Betriebsrats ab. Um dahin zu gelangen, fordert Thomas Haipeter in diesem Buch eine Politik, "die den Betriebsrat nicht als klassischen Stellvertreter der Belegschaftsinteressen, sondern als Moderator für die individuellen Probleme der Beschäftigten sieht". (S. 308) **Dieter Sauer:** Ihre Stellvertreterrolle werden die Betriebsräte verlieren, das ist richtig. Statt dessen die Rolle eines Moderators einzunehmen, wird nicht ausreichen. Betriebsratsarbeit muss sich erneuern, und dies könnte vor allem dort gelingen, wo die Beschäftigten selber neue Maßstäbe setzen. Der Betriebsrat muss an den Interessen der einzelnen Beschäftigten ansetzen und dabei u.a. identifizieren, welche positiven Ansatzpunkte die indirekte Steuerung bietet. Nicht nur im Hinblick auf individuelle Autonomie und Selbstständigkeit, sondern auch auf neue Kooperationsformen, die Elemente solidarischen Handelns beinhalten. **Hilde Wagner:** Das ist eine sehr voraussetzungsvolle Politik. Der Betriebsrat muss Unterstützer einer Interessenvertretung in der eigenen Person sein, daran führt in Zukunft kein Weg vorbei. Gleichzeitig muss er die Rahmenbedingungen für Interessenvertretung im Betrieb erst mal absichern, indem er kollektive Vereinbarungen abschließt. Dazu reichen seine personellen und politischen Ressourcen oftmals kaum aus. Sie reichen ja schon oft nicht mehr, noch vorhandene kollektive Widerstandslinien zu halten. Hinzu kommt, dass die Unternehmen systematisch bestrebt sind, die gesetzlich garantierte Mitbestimmung des Betriebsrats im Prozess indirekter Steuerung außen vor zu halten. Beispiel Zielvereinbarungen: Ich kenne bislang keine Vereinbarung, die dem Betriebsrat eine starke Mitbestimmungsposition verschafft hat. Die neuen Regelungen des Entgelttrahmentarifs (ERA) schaffen hier bessere Ausgangsbedingungen. Zu hoffen ist, dass diese auch genutzt werden können. **Klaus Pickshaus:** Die Botschaft, die uns seit geraumer Zeit aggressiv entgegentritt, lautet: Gegen den Markt habt ihr keine Chance. Die Empfehlung lautet dann: Man muss sich anpassen und Interessenvertretung als Teil eines Wettbewerbskorporatismus verstehen. Da rächt es sich, dass es in der IG Metall seit längerem schon keine strategische Debatte über die Neuausrichtung gewerkschaftlicher Betriebspolitik gibt. Die Betriebsräte sind überfordert und die Gewerkschaft verfügt kaum noch über eigene effektive Vertretungsstrukturen in den Betrieben. Wie wir uns im Spannungsfeld von Klassenkampf und Co-Management, von Gegenmachtbildung und Contra-Management verorten, ist unklar. Wenn indirekte Steuerung eine neue Herrschaftsform ist, dann bedarf es zur Herstellung von Gegenmacht bestimmter Schutzräume, wo Selbstverständigungsprozesse stattfinden können. Das könnte der erste Schritt sein, um auf der Grundlage der Klärung von Interessen Widerstandslinien aufzubauen und konkrete Projekte beispielsweise zur Regulierung von Zielvereinbarungen oder der Nutzung der Mitbestimmung im Gesundheitsschutz bearbeiten zu können. Hier ist die Gewerkschaft organisatorisch, aber ebenso sehr

konzeptionell gefordert. **Wilfried Glißmann:** Es geht in der Tat um die Entdeckung der neuen Rolle der Betriebsräte, aber "Betriebsräte als Moderatoren", wie Thomas Haijeter es formuliert, das ist mir viel zu passiv. Wir Betriebsräte sind gefordert, eine aktive Auseinandersetzung mit einer verwirrenden neuen Realität zu leisten, gerade angesichts von Steuerungskonzepten wie Activity Based Costing. Diese sind durch und durch sachlich und rational, aber ihre Anwendung führt zu Mechanismen eines "immer mehr" und "nie genug" – es wird somit eine Maßlosigkeit und Grenzenlosigkeit in Gang gesetzt. Wenn dann die Irrationalität dieser Prozesse – als "der Weltmarkt" – zum Maßstab für Realismus und Rationalität genommen werden, dann stellt sich auch die Frage der Rationalität. Die Aktion "Meine Zeit ist mein Leben" der IBM-Betriebsräte war – in diesem Zusammenhang betrachtet – eine sehr persönliche Kampfansage an den Weltmarkt: Ich mache mein eigenes Leben zu Kriterium und Maßstab meines Handelns.

Es geht unter den Bedingungen der indirekten Steuerung um eine Auseinandersetzung mit dem Unternehmerischen, denn das Unternehmerische wird Gegenstand des eigenen Tuns der Beschäftigten. Zu dem Unternehmerischen gehören auch Steuerungskonzepte wie Activity Based Costing. Unter den Autor/inn/en dieses Buches gab es zu Anfang eine Debatte, ob es einen Unterschied macht, wenn wir Steuerungskonzepte wie Activity Based Costing nicht aus der Perspektive der Steuerer, sondern aus der Perspektive der Beschäftigten analysieren. Ich bin zu der Überzeugung gekommen, dass diese andere Perspektive von entscheidender Bedeutung ist, wenn wir diese Konzepte in einem begreifenden und emanzipatorischen Sinne untersuchen wollen. Eine kritische wissenschaftliche Debatte um die neuen Steuerungskonzepte findet nach meiner Wahrnehmung in Deutschland nicht statt (anders ist es im angelsächsischen Raum, in dem eine solche Debatte z.B. in Zeitschriften wie Accounting, Organizations and Society und Critical Perspectives on Accounting geführt wird). Für die Entwicklung von Handlungsfähigkeit wäre eine solche Debatte von Wissenschaftlern gemeinsam mit betrieblichen Akteuren und Gewerkschaftern wichtig und produktiv. Die Gewerkschaft könnte hier eine wichtige Funktion wahrnehmen, wenn sie dazu beiträgt, die unterschiedlichen Kompetenzen und Akteure zusammenzubringen (wie es bereits bei der Autor/inn/en-Gruppe dieses Buches der Fall gewesen ist!). **Klaus Pickshaus:** Ich denke, dass die Prozesse der Selbstverständigung und Interessenartikulation begleitet sein müssen von etwas, was wir vielleicht auch als ökonomische Alphabetisierung – und zwar in diesem Fall an der Schnittstelle von Mikro- und Makroökonomie – bezeichnen können. Ich meine damit die Aufklärung über die immanenten Dysfunktionalitäten und Widersprüche, die sich u.a. aus den der Produktion aufgeherrschten Verwertungsansprüchen der Finanzmärkte ergeben. Solche Widersprüche sind Ansatzpunkte für Bewusstwerdung, für die Delegitimierung derjenigen, die die Rahmenbedingungen setzen. Das Management tritt doch in der Regel mit dem Argument auf, als seien die Markterfordernisse ein unveränderbares Naturgesetz und eine Standortsicherung nur durch Senkung der Arbeitskosten zu erreichen. Solche Vorgaben des Managements kritisch zu hinterfragen, die Dysfunktionalitäten im Unternehmen aufzuzeigen und die Planungen zu delegitimieren, kann in einem Contra-Management des Betriebsrats die eigenen Spielräume erweitern helfen. Zu den Widersprüchen gehört auch, dass der Marktdruck an die Beschäftigten weiter gereicht wird, diese aber nicht die zur Erledigung nötigen Ressourcen erhalten. Die Folgen: sinkende Arbeitszufriedenheit, aber auch eklatante Qualitätseinbußen bei den Produkten und Dienstleistungen. Solche Widersprüche können Ansatzpunkte für Handeln und Gegenkonzepte sein. **Wilfried Glißmann:** Das sehe ich ganz anders. Es geht nicht darum, "Dysfunktionalitäten" und "Widersprüche" zu entdecken, um dadurch dann Handlungsfähigkeit zu erreichen. Die indirekte Steuerung ist voller Widersprüche: Sie besteht gerade darin, die Beschäftigten mit allen Widersprüchen zu konfrontieren, die in der Sache liegen. Es kommt deshalb nicht darauf an, "Lücken" oder "Grenzen" des Funktionierens zu entdecken. Der Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Handlungsfähigkeit ist viel grundsätzlicher: Es ist die begreifende Aneignung (praktisch wie theoretisch) der Verselbständigung des eignen Tuns. Wie ist es möglich, dass mein eigenes Tun mir als scheinbar fremder Mechanismus entgegen tritt? Wie ist es möglich, dass sich mein eigenes Denken gegen mich wendet? Dies begreifend (und praktisch erprobend) entsteht nach und nach jener Typ von Wissen, auf den es ankommt, um unter den neuen Bedingungen das eigene Interesse bestimmen und behaupten zu können. Das Erstaunliche ist doch, dass die Grundfrage des Activity Based Costing – "Was kostet das? Welchen Effekt hat das? Lohnt der Effekt den Aufwand?" – weit über den kapitalistischen Kontext hinausweist. Es geht hierbei zugleich um die Frage eines rationalen Umgangs mit Ressourcen überhaupt. Auch die Frage von Kaplan und Cooper nach den "wirklichen Ursachen der Kosten" verweist die Beschäftigten (wie ich in meinem Beitrag gezeigt habe) auf sich selbst: auf ihre eigene Produktivkraft. Diese neuen Momente gilt es in einer begreifenden Aneignung zum Gegenstand zu machen – ein Gestus der Entlarvung oder Enthüllung läuft Gefahr, dass unter der Hand die alten Begriffe und Verhältnisse zum Maßstab der Kritik werden. Für unser Denken und für die Politikentwicklung gilt es an dem Positiven – dem tatsächlichen Gewinn an Selbständigkeit – anzusetzen, um dann zunehmend zu begreifen, warum dieses Positive ins Negative umschlägt: in Verhältnisse einer neuen Maßlosigkeit. Diese Verkehrung der Verhältnisse – dass die Personen,

Inhalt:

Vorwort (Leseprobe)
von Berthold Huber
Hilde Wagner

Die "Macht der Zahlen": Neue Steuerung im Betrieb (Leseprobe)

Einleitung

Entwicklungstendenzen im Prozess kapitalistischer Restrukturierung und neue Steuerungskonzepte

Klaus Peters / Dieter Sauer

Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform

Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses

Thomas Sablowski

Shareholder Value, neue Geschäftsmodelle und die Fragmentierung von Wertschöpfungsketten

Uwe Vormbusch

Das neue Alphabet des Kapitalismus: von A wie Audit bis Z wie Zertifizierung

Antonius Engberding

Genese und Lebenszyklus betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte

Neue Steuerungssysteme – ihre Logik und ihre Wirksamkeit

Angela Schmidt

Rentiere ich mich noch?

Activity Based Costing und seine Wirksamkeit im Tun der Beschäftigten

Wilfried Glibmann

Womit finde ich mich konfrontiert?

Indirekte Steuerung im Konzern aus der Perspektive der Beschäftigten

Neue Steuerungs- und Kostenrechnungssysteme in der Praxis

Vorbemerkung

von Volker Döhl und Dieter Sauer

Auswertung der Erfahrungen bei Volkswagen – Werk Braunschweig

Bericht: Mathias Möreke / Dieter Lehmann / Jörg Süllflow

Neue Steuerungssysteme bei DaimlerChrysler aus der Sicht von Betriebsräten

Bericht: Uwe Werner

Neue Steuerungssysteme bei IBM

Bericht: Gerd Nickel

Thomas Hajpeter

Fallstudie Airbus

Thomas Hajpeter

Neue Steuerungsformen der Arbeit und ihre kollektivvertragliche Regulierung

Ansatzpunkte einer neuen Arena der industriellen Beziehungen?

Neue Steuerungsformen der Arbeit und gewerkschaftliche Handlungsperspektiven (Leseprobe)

Eine Diskussion

Autorenreferenz

Volker Döhl ist Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München. **Antonius Engberding** ist Gewerkschaftssekretär beim Vorstand der IG Metall, Funktionsbereich Tarifpolitik, Frankfurt a.M. **Wilfried Glibmann** ist Vorsitzender des Betriebsrats IBM Düsseldorf, Mitglied im Aufsichtsrat der IBM Deutschland, Cogito Institut für Autonomieforschung. **Thomas Hajpeter** ist Mitarbeiter am Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen. **Berthold Huber** ist 2. Vorsitzender der IG Metall, Frankfurt a.M. **Dieter Lehmann** ist Betriebsrat bei VW Braunschweig. **Mathias Möreke** ist stellvertretender Betriebsratsvorsitzender bei VW Braunschweig. **Gerd Nickel** ist Gewerkschaftssekretär beim Vorstand der IG Metall, Funktionsbereich Betriebspolitik, Frankfurt a.M. **Klaus Peters** ist Philosoph, Cogito Institut für Autonomieforschung, Köln. **Klaus Pickshaus** ist Gewerkschaftssekretär beim Vorstand der IG Metall, Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz, Frankfurt a.M. **Thomas Sablowski** ist Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin. **Dieter Sauer** ist Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München und Professor für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. **Angela Schmidt** ist Amerikanistin in München und Mitarbeiterin im Cogito Institut für Autonomieforschung. **Jörg Süllflow** ist Betriebsrat bei VW Braunschweig. **Uwe Vormbusch** ist Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung, Frankfurt a.M. **Hilde Wagner** ist Gewerkschaftssekretärin beim Vorstand der IG Metall, Funktionsbereich Tarifpolitik, Frankfurt a.M. **Uwe Werner** ist stellvertretender Betriebsratsvorsitzender bei DaimlerChrysler Bremen.

Quelle: <https://www.vsa-verlag.de/nc/detail/artikel/rentier-ich-mich-noch/>