Zeitschrift: Wechselwirkung : Technik Naturwissenschaft Gesellschaft

Herausgeber: Wechselwirkung

Band: 6 (1984)

Heft: 21

Artikel: Innovation, Arbeiternehmerinteressen und Akzeptanz : Humanisierung und Wirtschaftlichkeit

Autor: Dünnwald, Johannes

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-653068

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 25.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Innovation, Arbeiternehmerinteressen und Akzeptanz

Humanisierung und Wirtschaftlichkeit

Johannes Dünnwald

Die vom Kapital durchgezogenen technologischen Veränderungen in den Betrieben haben nicht nur steigende Arbeitslosenzahlen und veränderte Qualifikationsanforderungen für die noch Arbeitenden zur Folge. Die Gewerkschaften werden auch gezwungen, auf das geballte Wissenspotential der Unternehmer nicht mehr nur mit starker Hand, sondern mit kenntnisreichen Gegenstrategien zu reagieren. Ein – winziger – Schritt dabei war die Einrichtung der Innovations- und Technologieberatungsstelle der IG Metall in Hamburg. Johannes Dünnwald arbeitet in dieser Denkfiliale der Gewerkschaft; er stellt in seinem Artikel eine Handlungsvariante zur Beeinflussung betrieblicher Umstrukturierungen vor. Nicht mehr einnehmen oder ablehnen, sondern von Anfang an einmischen, mitentscheiden heißt die Parole.

Seit einigen Jahren findet in weiten Teilen unserer Bevölkerung in und außerhalb von Betrieben und Unternehmen eine Polarisierung in der Einstellung zum technischen Wandel statt. In der Diskussion um die Anwendung der Kernenergie, der Verbreitung von EDV und Neuen Informations- und Kommunikationstechniken oder der raschen Verbreitung der Mikroelektronik in weiten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens eskalieren die unterschiedlichen Auffassungen über die Wirkungen dieser Großtechnologien auf den einzelnen und die Gesellschaft. Inwieweit die technischen Anwendungen als gesellschaftlich nützlich und sinnvoll eingeschätzt werden, ist von der jeweiligen Interessenlage oft einseitig bestimmt. Die Auseinandersetzungen auf dem Hintergrund dieses Interessengegensatzes sind dabei wesentlich geprägt durch die herrschenden politischen und ökonomischen Machtverhältnisse, die auch schon in der Vergangenheit stets die ihnen adäquaten Technologien hervorgebracht haben. Technik war demzufolge nie wertneutral, sondern immer schon bereits im Prozeß ihrer Entstehung von den gesellschaftlichen Verhältnissen geprägt worden. Daraus erwächst aber um so mehr die gesellschaftspolitische Aufgabe ihrer Gestaltung. Technik dagegen als unabhängig Variable, quasi sachzwanghaft, hinzustellen heißt Akzeptanzbarrieren aufzubauen, wo keine zu sein bräuchten.

Daß dieser Gestaltungsprozeß des technisch-organisatorischen Wandels in der Vergangenheit von den einseitigen Interessenlagen des Kapitals besonders geprägt war, zeigt sich deutlich an den weit verbreiteten Erfahrungen des Technikeinsatzes in der Arbeitswelt. *„Die Hoffnung, daß mit dem gesellschaftlichen Fortschritt, mit der Weiterentwicklung von Technik und Wissenschaft, Gefährdungen in der Arbeitswelt geringer werden, hat sich als trügerisch erwiesen."*[1]

Die Folgen technischer Innovation stellen sich für die Mehrheit der Arbeitnehmer heute so dar:

– zunehmender Abbau von Qualifikation und Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz;
– einseitige physische und psychische Belastungen;
– mangelnde Sicherheit und Abbau von Arbeitsplätzen;
– erweiterte Formen der Überwachung sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle am Arbeitsplatz und im Betrieb.

In der gesellschaftlichen Konsequenz geht dies einher mit

– der massenhaften Arbeitslosigkeit infolge des Widerspruchs von Produktivitäts- und Produktionsentwicklung;
– der Zerstörung humaner Arbeits- und Lebensbedingungen durch verkürzte betriebswirtschaftliche Rentabilitätserwägungen bei technischen Innovationen.

Angesichts solcher Erfahrungen reagieren viele Arbeitnehmer – Arbeiter und Angestellte – mit Angst und Verunsicherung. Angst aber erzeugt Anpassung statt Motivation. Angst verhindert, daß Arbeitnehmer ihr kreatives Potential in einen gemeinsamen Gestaltungsprozeß zur Humanisierung des technisch-organisatorischen Wandels miteinbringen. Damit verhärten sich die Auseinandersetzungen um die soziale Beherrschung der Produktivitätsentwicklung, nämlich der Humanisierung durch qualitative Umstrukturierung des Arbeitspro-

zesses unter Ausnutzung der Chance zur Produktivitätssteigerung, in Konfrontation.

Solche Tendenzen der Verunsicherung ganzer Belegschaften verstärken sich dadurch, daß *„sich die Unternehmer bei der Durchsetzung ihrer Absichten immer wieder derselben Strategien bedienen"*[2]: mangelnde, verspätete oder auch lawinenartige Informationspolitik gegenüber den betrieblichen Interessenvertretern sowie der Einsatz von Sachzwangideologien. Dabei werden schon in der Phase der Voruntersuchung und Planung neuer Technikanwendungen gravierende Fehler begangen, die bei frühzeitiger Benutzerbeteiligung minimiert werden könnten.

Häufigste Defizite solcher klassischer Vorgehensweise der Systementwicklung wie

– die Anwendung unzureichend entwickelter Methoden für Arbeitsanalysen im Hinblick auf die Wahrnehmung historisch gewachsener sozialer Strukturen, Qualifikationen, Betriebs-/Berufserfahrungen oder gesellschaftlicher Umwelt;
– die einseitige Orientierung an vorgegebenen Hardware- und Software-Potentialen Neuer Technologien;
– das Vertrauen auf rationale Entscheidungs- und Organisationsmodelle

tragen insbesondere dazu bei, daß die Vielfalt der Tätigkeiten einzelner Arbeitnehmer unbekannt bleibt, persönliche Unterschiede sowie die soziale Situation inklusive bestimmter Arbeitsbedingungen nicht thematisiert werden. Als notwendiges Korrektiv dieser strukturellen Defizite greifen viele Unternehmen nachträglich zu verschiedenen Formen der Benutzerbeteiligung. Häufig finden sich dabei die „Benutzer" bzw. „Betroffenen" in der passiven Rolle von Befragten wieder. Dagegen wecken frühzeitige und aktive Beteiligungsformen das kreative Potential und das Erfahrungswissen von Arbeitnehmern umfassend und setzen es in einen gemeinsamen Gestaltungsprozeß für die Humanisierung der Arbeitsbedingungen und die Produktivitätssteigerung frei. *„Eine so praktizierte Zusammenführung von Humanisierung und Partizipation der Arbeitnehmer stärkt die Motivation und die Handlungskompetenz der Beschäftigten. Das frühe Einbeziehen von Arbeitnehmern und ihren Vertretern fördert die Problemumsicht, hilft die Betriebsblindheit zu vermeiden und spart außerdem erhebliche Reibungsverluste, die entstehen, wenn Entscheidungen über die Köpfe der Betroffenen hinweg gefällt werden."*[3] Damit steht Partizipation, im Sinne aktiver Benutzerbeteiligung, nicht im Widerspruch von Humanisierung und Wirtschaftlichkeit.

Der zunehmende Einsatz von Mikroelektronik an vielen Arbeitsplätzen bietet die Chance zur Reintegration von Arbeitstätigkeiten und damit Rücknahme anachronistischer Formen tayloristischer Arbeitsteilung. Die Verbreitung und Vernetzung von EDV allgemein schafft die Möglichkeit zur Verwirklichung dezentraler, demokratischer Arbeitsstrukturen gegenläufig dem Trend hin zu hierarchischen Informations- und zentralistischen Entscheidungssystemen. Andernfalls wirken sich technische Innovationen in veralterten Organisationsstrukturen kontraproduktiv aus, wenn nicht auch gleichzeitig ihr Potential sozialer Innovation zur Umstrukturierung des Arbeitsprozesses entfaltet und genutzt wird. Dies gilt beispielsweise im Büro- und Verwaltungsbereich für den Einsatz der elektronischen Textver/bearbeitung wieder in der Arbeitsumgebung der Sachbearbeitung[4] oder im Produktionsbereich für die Zusammenführung von Programmierung und Qualitätskontrolle an numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen (Werkstattprogrammierung). Ähnliches gilt für die Einrichtung teilautonomer Fertigungszellen, besetzt mit einer „Systemmannschaft mit Universalqualifikation", wie sie von Mitarbeitern des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik in Berlin vorgeschlagen werden, aber noch keineswegs verbreitet sind.

Prozeß- und Produktinnovation

Innovation sollte als Umsetzung von Ideen auf dem Hintergrund fortschreitender, umfassender Einsichten verstanden werden. Jedoch verhalten sich angesichts der strukturellen Wirtschaftskrise viele Klein-, Mittel- und Großunternehmen meist nach ähnlichen, traditionellen Mustern regressiver Krisenbewältigung:

– konjunkturell bedingte Investitionszurückhaltung;
– allzulange Fixierung auf veraltetes technologisches Know-how (Elektro-Mechanik statt Mikroelektronik);
– Massenentlassungen;
– Einstellungsstopp;
– Teilstillegung von Werken/Werksteilen;
– Abbau von Arbeitsplätzen;
– Abbau von Sozialleistungen;
– Einschränkung der Produktpalette bzw. Rückzug aus bestehenden Märkten.

Investitionen werden hauptsächlich in die Bereiche von

– Ersatzinvestitionen und
– Rationalisierungsinvestitionen

gelenkt. Kurzfristige Wettbewerbsvorteile einzelner Unternehmen bei gleichzeitig jährlich 15.000 Konkursen und massenhafter Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland bewirken bei den Beschäftigten zunehmend Skepsis gegenüber Sinn und Weitsicht unternehmerischer Entscheidungen. Angst und Verunsicherung mindern die Akzeptanz bei weitergehenden Rationalisierungsinvestitionen. Dies gilt insbesondere, wenn dringend notwendige Neuinvestitionen zur Produktinnovation, Diversifikation und Ausweitung der bestehenden Produktpalette im Hinblick auf zukunftsorientierte Neue Märkte und qualitatives Wachstum erkennbar vernachlässigt werden.

Leitlinien für eine solche zukunftsorientierte Innovationspolitik gibt dazu der DGB seit März 1981 mit der Forderung nach einem Beschäftigungsprogramm für Zukunftsinvestitionen bei Bund, Ländern und Gemeinden mit zusätzlichen Ausgaben von 50 Mrd. DM innerhalb von fünf Jahren. Aufgabenbereiche und Prioritäten sind dabei:

– Energieeinsparung und rationelle Energieverwendung;
– Wohnungs- und Städtebau;
– Verbesserung der Qualität von Bildung und beruflicher Bildung;
– Umweltschutz und öffentlicher Nahverkehr;
– Forschung auf diesen gesellschaftlichen Bedarfsfeldern.

Eine wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmenspolitik wird demzufolge Innovationen stets sowohl im Produktionsprozeß als auch dem Bereich der Produktgestaltung bzw. Produktpalette betreiben müssen. Beide Innovationsbereiche lassen sich aber nur dann erfolgreich praktizieren, wenn entsprechend soziale Innovationen, wie mehr Autonomie in der Arbeit, demokratische Handlungs- und Entscheidungsstrukturen, weitgehende Qualifizierungsmöglichkeiten etc. die Kreativität, Identifikations- und Arbeitsmotivation der Beschäftigten aktivieren und sichern helfen. Strategien zur Akzeptanzförderung implizieren deshalb notwendigerweise

– demokratische Formen der Kooperation und Mitbestimmung bei Investitionsentscheidungen;
– humane Arbeitsbedigungen, sinnvolle Arbeitsinhalte und gesellschaftlich nützliche Arbeitsergebnisse;
– Verkürzung der Arbeitszeit.

Als hervorstechendes Innovationshemmnis bei Einführung neuer Technologien ist jedoch häufig noch die mangelnde Qualifzierung von Beschäftigten zu beobachten. Auf diesen

Teilaspekt wird in den weiteren Ausführungen näher eingegangen.

Qualifikation und Akzeptanz

Innovationsstrategien haben in erster Linie Qualifizierungsstrategien zu sein. Vorausschauende Qualifizierung ist damit eine Voraussetzung für erfolgreich praktizierte partizipative Systemgestaltung, damit die positiven Potentiale Neuer Technologien – Humanisierung und Wirtschaftlichkeit – voll genutzt werden können. Dagegen herrscht noch häufig die Auffassung vor, die *„die Qualifikation der Arbeitenden als abhängige Variable des technisch-organisatorischen Wandels behandelt, obwohl es doch die Qualifikationen der Ingenieure und Arbeiter sind, die den technisch-organisatorischen Wandel gestalten"*.[5]

Eine Innovationspolitik, die im Sinne sozialer Innovationen ein Schwergewicht auf die laufende Qualifizierung der Beschäftigten legt, wird die heute vielbeklagte Motivations- und Akzeptanzkrise bei Jugendlichen wie auch älteren Arbeitnehmern meistern und das grundsätzlich vorhandene hohe Produktivitätspotential bei Anwendung neuer Technologien weitgehend ausschöpfen können. Beispielhaft seien hier die „Maßnahmen zur Förderung der technologischen Entwicklung und Ausbildung" der Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 3. Februar 1982 erwähnt. Darin werden Weiterbildungskurse über einen Zeitraum von sechs Jahren mit insgesamt 51 Mio. Sfr. finanziert, welche die Weiterbildung in zukunftsweisende Berufsfelder, wie die Wirtschaftsinformatik, den rechnergestützten Maschinenbau oder die Haustechnik fördern. Zusatzmaßnahmen richten sich auf die Einrichtung verschiedener Transferstellen für Beratung und Weiterbildung an privaten und öffentlichen Einrichtungen.

Zukunftsweisende Qualifikationen entwickeln, das heißt aber auch, die Technik und technisch-organisatorische Entwicklung als beeinflußbaren, aus Alternativen erwachsenden Prozeß der Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation zu begreifen. Dies stellt aber erhöhte Anforderungen an die sowohl fachliche als auch soziale Handlungskompetenz von Ingenieuren und Arbeitern. Bisherige Ausbildungsgänge, angefangen von dem eines Facharbeiters bis hin zu dem von Hochschulabsolventen, setzen einseitig auf die Vermittlung von Fachwissen, hemmen die Entfaltung einer allseitig entwickelten Persönlichkeit durch zunehmende Fachspezialisierung, fördern kaum die Kooperations- und Konfliktfähigkeit in kollektiven Arbeitsformen und vernachlässigen die Vorbereitung auf zukünftige Qualifikationsanforderungen. Qualifikation wird gleichgesetzt mit Spezialisierung; Berufsfähigkeit wird einseitig als Berufsfertigkeit ausgebildet.

Nicht selten fällt gerade heute auf, daß Unternehmen im Sinne kurzsichtigen, regressiven Krisenmanagements massenhaft Ausbildungsplätze abbauen und leichtfertig die Weiterbildung von Beschäftigten vernachlässigen. Unternehmen, die so handeln, handeln krisenverschärfend; sie tragen zur Konsolidierung der strukturellen Wirtschaftskrise bei, indem sie der Mythologisierung neuer Technologien freien Raum lassen, die Entwertung von Qualifikationen leichtfertig in Kauf nehmen und damit das kreative Potential vieler Arbeitnehmer für gesellschaftlich sinnvolle und nützliche Innovationen achtlos verkommen lassen.

Partizipation und Mitbestimmung

Fachliche und soziale Handlungskompetenz zur Erreichung von Humanisierung und Wirtschaftlichkeit hat als Voraussetzung die laufende Qualifizierung aller Beschäftigten. Überdies macht sie veraltete Strukturen betrieblicher Organisation überflüssig. Technische Innovationen innerhalb traditioneller betrieblicher Organisationsstrukturen (hierarchisierte tayloristische Zergliederung des Arbeitsprozesses, zentralistische Entscheidungsstrukturen etc.) nutzen das Produktivitätspotential neuer Technologien nur unzureichend, wenn sie nicht auch in soziale Innovationen eingebunden sind. Der betriebliche Gestaltungsprozeß im gemeinsamen Interesse aller Beteiligten erfordert daher ein Umdenken über Art und Wirkungszusammenhänge von betrieblicher Organisationsstruktur, Produktionsprozeß und Arbeitsergebnis. Innovationsstrategien bei Neuen Technologien werden deshalb keine dieser drei Innovationssäulen mißachten dürfen, um erfolgreich zu sein. Die thematische Einschränkung nur einer dieser Innovationssäulen, im Hinblick auf die Zielsetzung der Benutzerbeteiligung, wird sich auf die Identifikation und Motivation der Beteiligten negativ auswirken und damit die Akzeptanz auf seiten der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertreter untergraben.

Sollen die früher gemachten Fehler vermieden werden, so sind vorab die möglichen Inhalte der Mitbestimmung, d.h. Mitberatung und Mitentscheidung bei künftigen Partizipationsmodellen wie Projektgruppen, Arbeitsgruppen oder Qualitäts-Zirkeln zu klären.

Da auch schon in der Vergangenheit immer wieder angemessene informelle Organisationsformen auf allen betrieblichen Ebenen entstanden sind, die nicht selten den bürokratisch-zentralistischen Vereinnahmungen von Unternehmensleitungen ausgesetzt waren, bedarf es künftig um so mehr einer kollektivvertraglichen Regelung solcher Beteiligungsmodelle.[6] Beispiele aus den skandinavischen Ländern belegen, daß die tarifvertragliche Regelung der partizipativen und demokratischen Systemgestaltung den vermeintlichen Zielkonflikt zwischen Humanisierung und Wirtschaftlichkeit obsolet machen.[7]

Die Wirklichkeit in der Bundesrepublik Deutschland ist davon aber noch weit entfernt, wie die ablehnende Haltung des Arbeitgeberverbandes zum Entwurf des Lohnrahmentarifvertrages des Bezirks Stuttgart der IG Metall vom August 1983 deutlich macht. In diesem Entwurf sind grundsätzliche Forderungen zur Arbeitsgestaltung und Qualifizierung sowie zur Absicherung von Vorschlags- und Reklamationsrechten der Arbeitnehmer zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit enthalten.

Die Einstellung zur Technik im allgemeinen und die Akzeptanz technisch-organisatorischer Innovationen im Betrieb im besonderen wird bei Arbeitnehmern und Gewerkschaften künftig davon abhängen, inwieweit demokratische und partizipative Formen der Gestaltung des technischen Wandels auf Grundlage erweiterter Mitbestimmung am Arbeitsplatz entwickelt werden.

Literatur

1 Pöhler, Willi: Menschliche Arbeit und Leistungsverdichtung: AFA-Informationenen Mai/Juli '82
2 Niebuhr, Rainer: EDV in Betrieb und Verwaltung – eine Gefahr für Arbeitnehmer: Hans-Böckler-Stiftung – Praktiker Reihe 2
3 Hinz, Horst: Das Innovationspotential der Arbeitnehmerschaft – die Große Reserve: VDI-Technologiezentrum Berlin, Symposium Technologiemanagement 1981
4 Dirrheimer, Angela: Der Einfluß des Einsatzes neuer Informationstechnik auf programmierte Tätigkeiten in der Verwaltung: Wissenschaftszentrum Berlin IIM/LMP 81-23
5 Fricke, Else, Werner: Möglichkeiten arbeitsorientierter Berufsbildung unter den Bedingungen des technisch-organisatorischen Wandels: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 1/81
6 Küller, Hans-Detlef: Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Die Mitbestimmung 5/83
7 Kubicek, Herbert: Interessenberücksichtigung beim Technikeinsatz im Büro- und Verwaltungsbereich: Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung, Bericht Nr. 129